

A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL PARA A NECESSÁRIA E URGENTE
COMPREENSÃO DA JUSTIÇA

Luísa Paula Castelo dos Reis

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
EM COMUNICAÇÃO, MEDIA E JUSTIÇA

OUTUBRO DE 2015

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre em Comunicação, Média e Justiça,
realizada sob a orientação científica do senhor
Prof. Doutor *Rogério Ferreira de Andrade*.

O que quer que vejamos é só um perfil que é determinado pela nossa própria posição e movimento. O efeito assenta completamente na intransparência do espelho, isto é, numa separação total de tudo o que realmente ocorre nas mentes das pessoas reais ao tempo em que se olha ao espelho. (2007, p. 86)

Niklas Luhmann

Assim se cria: tacteando no escuro, vingando e domando a escuridão, relâmpago a relâmpago. Não há como interromper a vida para fazer arte nem suspender a arte para nos entregarmos à vida: tudo está em tudo. (2013, p. 79)

Inês Pedrosa

AGRADECIMENTOS

Aos que receberam esta ideia tardia de Mestrado, apoiando, criticando e partilhando todas as suas ideias de forma generosa, incentivando sem reservas e que com gestos seguros me ajudaram a pensar. A cada um deles um agradecimento de plena admiração.

Ao senhor Professor Hermenegildo Borges por ter concebido com tanto empenho este Mestrado.

Ao senhor Professor Rogério Ferreira de Andrade que me orientou, sempre disponível com o seu saber e ajuda, fazendo-me compreender todas as armadilhas como a das conclusões precipitadas.

À senhora Presidente do IGFEJ, Dra. Albertina Pedroso e ao senhor Diretor-Geral da DGAJ, Dr. Pedro Lima Gonçalves, pelo auxílio inestimável na divulgação do inquérito, agradeço toda a confiança.

Pelo tempo, disponibilidade e simpatia com que me receberam, responderam a perguntas ou enviaram os seus textos, agradeço à Dra. Amélia Correia de Almeida, ao Dr. Rui Cardoso, ao Fernando Jorge, ao Martim Cabral e ao Dr. Carlos Resende.

De uma forma particular à Dra. Eva Jorge, ao Jorge Amado e ao António Ferro, pelo auxílio e apoio logístico.

A todos os respondentes do inquérito, pelo entusiasmo com que participaram.

E, finalmente ao João Miguel, ao Afonso, à Madalena e à Mariana, por tudo.

RESUMO

É comumente aceite que o Judiciário comunica de forma deficiente com a sociedade, situação potenciada pela enorme diferença dos ritmos comunicacionais (independentemente da sua qualidade) entre o Judiciário e os meios de Comunicação Social.

A implementação da nova organização judiciária, que altera substancialmente a matriz e a estrutura dos tribunais judiciais, veio colocar problemas novos, que acrescem aos muitos já existentes nesta área. A concentração judiciária, independentemente dos seus méritos ou deméritos, a existência de tribunais e das comarcas agora dimensionados à escala do distrito administrativo, e a criação de Conselhos de Gestão com responsabilidades acrescidas pelo significativo aumento da escala organizacional sob sua responsabilidade, vem criar a necessidade de pensar na relevância de uma comunicação institucional para a Justiça.

Nesse pressuposto, o ponto de partida deste trabalho é a de que tem de haver um maior e mais empenhado comprometimento com a função comunicacional por parte das instituições judiciárias para com os cidadãos. Neste caso foi imperioso saber a opinião das principais instituições e das entidades com responsabilidades diretas na gestão dos atuais tribunais de comarca.

O plano de investigação traçado tentou colher a opinião de três grupos distintos de entidades, mas de importância equivalente para os objectivos traçados, com uma fase prévia de inquéritos e entrevistas aos principais interlocutores do objecto da investigação.

O primeiro, institucional, que englobou as entidades com responsabilidades diretas na gestão do sistema: Conselho Superior da Magistratura, Procuradoria Geral da República através do Conselho Superior do Ministério Público, e Direcção-geral da Administração da Justiça.

O segundo, igualmente institucional, visou as entidades representativas das profissões judiciárias que são parte do sistema. Como a Associação Sindical dos Juizes, Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, Sindicato dos Funcionários Judiciais, Sindicato dos Oficiais de Justiça, Ordem dos Advogados e Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução.

Um terceiro plano, institucional mas também pessoal, pretendeu recolher a opinião dos membros dos Conselhos de Gestão das 23 Comarcas existentes: Juiz Presidente, Magistrados do Ministério Público Coordenadores e Administradores Judiciários.

É neste esforço de reorganização judiciária, com a implementação de novas comarcas com órgãos de gestão por objetivos, que esta nossa investigação se assume. É avaliando a complexidade inerente ao sistema que se reflete sobre a improbabilidade, a utopia, ou se por outro lado existe potencial para estabilizar as fronteiras e criar um sistema de auto manutenção no que respeita à comunicação desta organização. A Justiça é sem duvida um sistema complexo a que um Plano Estratégico de Comunicação Institucional, não pode estar alheio, proporcionando uma convivência mais dialogante com a sociedade e salvaguardando direitos constitucionalmente protegidos considerados prevaletentes.

ABSTRACT

It is widely known and commonly accepted that the judicial system communicates poorly with the people, mostly due to the difference of communicational rhythms (regardless of the quality of each) between the judicial system and the media.

The implementation of a new judicial organization, with its significant changes at the level of the courts' organization, created a new set challenges that will, from this moment on, increase the roll of already studied and known problems. The merge of courts and facilities, the new Judicial Districts in pair with the Administrative Districts, and the creation of Management Councils with new assignments over a broader number of entities, are some of the reasons to support the need of a new institutional strategy of communication.

Taking this into account, the base line for this work is the importance of a stronger and more efficient compromise from the judicial entities on setting a communication strategy to dialogue with the citizens. At this level, it was crucial to meet the main opinions of the bodies dealing directly with field managing tasks of each Court District.

Thus, the investigation plan has proposed to gather the opinion of three different but "importance-levelled" groups of entities within each Court District, though a preliminary stage of querying and interviewing the three major groups composing the scope of the investigation.

The first investigation group is an institutional one, consisting on the public entities with direct management powers over the system: the high council of the Judges (Conselho Superior da Magistratura), the General State's Attorney (Procuradoria Geral da República) through the High Council of the Public Prosecution Office (Conselho Superior do Ministério Público), and the General Directorate for the Management of Justice (Direção-geral da Administração da Justiça).

The second investigation group is also an institutional one, embodied by the representatives of the judicial professions, such as the Union Association of Judges (Associação Sindical dos Juizes), the Union of Judges of the Public Prosecution Office (Sindicato dos Magistrados do Ministério Público), the Union of the Judicial Employees (Sindicato dos Funcionários Judiciais), the Union of judicial officers (Sindicato dos Oficiais de Justiça), the Bar Association (Ordem dos Advogados) and the Chamber of Solicitors (Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução).

A third and last investigation group is both institutional with sole representative boards, counting with the opinion of the members of the Management Boards of each one of the 23 Judicial Districts: The Judge President (Juiz Presidente), the Public Prosecution Office's Coordinator Judge (Magistrado do Ministério Público Coordenador) and the judiciary Manager (Administrador Judiciário).

It is under the effort of the recently executed judiciary reorganization, through the implementation of new judicial districts with goal-guided governing bodies, that this research stands. It is by analyzing the complexity of the implemented structure that it is possible to gather thoughts and conclusions on whether the success of the maintenance of a self-managed system within the judiciary borders is an utopia doomed to fail or not. The self-managed system has to embody a wide inter-institutional strategy plan of communication in order to achieve a full dialogue with the Society and to assure the protected and prevailing constitutional rights.

Palavras-Chave: Mapa Judiciário; Plano Estratégico de Comunicação; Justiça; Tribunais; Organização Judiciária; Comunicação; Improbabilidade; Utopia.

Keywords: Judicial Organization Map; Strategic Plan of Communication; Justice; Courts; Judiciary System; Communication; Organization; Unlikelihood; Utopia.

A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL PARA A NECESSÁRIA E URGENTE
COMPREENSÃO DA JUSTIÇA

THE RELEVANCE OF INSTITUTIONAL
STRATEGIC COMMUNICATION FOR AN URGENT
AND NECESSARY UNDERSTANDING OF JUSTICE

Luísa Paula Castelo dos Reis

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
I. UMA LEI ÂNCORA, A LEI DE ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA JUDICIÁRIO.....	22
II. CRISE E CRÍTICA PARA “PENSAR A JUSTIÇA”	25
1 . MOVIMENTOS TENDÊNCIALMENTE INORGÂNICOS	30
2. A ESQUIZOFRENIA COMUNICACIONAL DA JUSTIÇA	37
3. NA MIRA DA COMUNICAÇÃO SOCIAL	44
4. VIGIAR MUTUAMENTE	48
5. AVALIAR A FORÇA DO DIREITO PARA COMPREENDER A IDEIA DE JUSTIÇA	52
III . INQUÉRITO AOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DAS COMARCAS	56
1. ASPETOS METODOLÓGICOS	56
2. CARACTERIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DAS NOVAS COMARCAS	59
3. CARACTERIZAÇÃO DA ARQUITETURA DESTA REFORMA FACE À COMUNICAÇÃO SOCIAL	61
3.1. DA ARQUITETURA DA REFORMA	61
3.2. ANTE A COMUNICAÇÃO SOCIAL	63
4. ATITUDES, OPINIÕES E PROCEDIMENTOS HABITUAIS	64
4.1. NA UTILIZAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	64
4.2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO / MEIOS DISPONÍVEIS	65
5. O CONFRONTO COM OS JORNALISTAS, A DIFERENÇA DOS DISCURSOS, OBJETIVOS E PRÁTICAS DISTINTOS. QUE DISPOSITIVOS?	66
5.1 ANÁLISE CRÍTICA DE PROCEDIMENTOS	66
6. A RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS - DESAFIOS	69
6.1 REFLETINDO SOBRE ALGUMAS AFIRMAÇÕES	69
6.2 REFLETINDO SOBRE ALGUMAS SOLUÇÕES	71
7. COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS DO INQUÉRITO.....	72
IV . COMUNICAR POR DENTRO DO SISTEMA DE JUSTIÇA - ENTREVISTAS	77

V. A EMERGÊNCIA COMUNICACIONAL NA JUSTIÇA	89
1. COMPREENDER A VISÃO COMUM SOBRE O TEMA DA COMUNICAÇÃO.....	94
2. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS CULTURAIS, PROVOCANDO A COMUNICAÇÃO	99
3. CANAIS INTERNOS DE DIÁLOGO NUMA ORGANIZAÇÃO COMO A DA JUSTIÇA	106
4. DETERMINAR A ESTRUTURA DE UMA ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL	109
CONCLUSÕES.....	113
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS	119
ANEXO I	124
RESULTADOS DO INQUÉRITO PERGUNTAS E RESUMO GRÁFICO DAS RESPOSTAS	

LISTA DE ABREVIATURAS

Art. - Artigo

ASJP - Associação Sindical dos Juizes Portugueses

CEJ - Centro de Estudos Judiciários

CRP - Constituição da República Portuguesa

CSM - Conselho Superior da Magistratura

CSMP - Conselho Superior do Ministério Público

DGAJ - Direção-Geral da Administração da Justiça

DGPJ - Direção-Geral da Política de Justiça

DIAP - Departamento de Investigação e Ação Penal

IGFEJ - Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça

IRN - Instituto dos Registos e Notariado

LOSJ - Lei de Organização do Sistema Judiciário

SFJ - Sindicato dos Funcionários Judiciais

SMMP - Sindicato dos Magistrados do Ministério Público



“PENSAR A JUSTIÇA” Konstantin Bessmertny

Macau, 2001

Óleo sobre tela 1,20 x 1,20 m

NOTA PRÉVIA

O tema desta dissertação foi sendo consolidado e desenvolvido ao longo de anos, a partir de uma rede de cumplicidades (des)comprometidas entre o design e a Justiça. E na sequência desse tempo, com uma carreira profissional feita em atividades que por vezes se cruzaram e coincidiram, fomos tentando compreender as tramas e os protagonistas dessa instituição. Ao tomar conhecimento deste mestrado, pareceu-nos que esse seria um caminho inevitável e a primeira fonte de inspiração para a ideia estruturante deste trabalho.

A componente não-letiva do mestrado em “Comunicação, Media e Justiça”, da Universidade Nova de Lisboa, com a parceria da Faculdades de Ciências Sociais e Humanas e da Faculdade de Direito, mostrou-se um enorme desafio, mas também uma consequência obrigatória de aprendizagem.

Uma aprendizagem que não é passiva, mas que pretende dar algumas respostas. Para tanto, foi feita uma pesquisa que vai de encontro às preocupações do momento, cheio de afirmações e maiores questões.

São hoje muitas as reflexões sobre qual a melhor forma de comunicar a Justiça. Um tema presente em muitos trabalhos académicos, em palestras, colóquios ou obras em contextos organizacionais específicos como o da Justiça.

Juntando-se às muitas reflexões, é com um desiderato modesto que este estudo agora se apresenta, com subjacentes motivações de natureza pessoal, de quem acredita nas vantagens em se instituir uma estratégia de comunicação para a Justiça, afim de melhorar um espaço que insiste em ter uma imagem e uma comunicação persistentemente disfuncionais.

INTRODUÇÃO

O campo da Comunicação Estratégica Institucional para melhor compreensão da Justiça, pretende ser uma pesquisa que nos leve a pensar nesta ferramenta de gestão conhecida e com provas de sucesso dadas em muitos sectores de atividade, mas com enormes dificuldades de implementação em meios institucionais, como os da Justiça, que tem por último efeito a *persistente* dificuldade que os cidadãos têm em a compreender.

Entre as muitas provas que atestam esta dificuldade, recolhidas pelo Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, contam-se dois inquéritos sobre o que pensam os portugueses do seu sistema judicial. Este estudo teve, entre inquéritos, dez anos de intervalo. Mas, surpreendentemente, o resultado entre eles manteve-se, dominando as opiniões negativas, apesar das reformas (Santos, 2014, p.145).

O movimento reformista que conduziu à aprovação pela Assembleia da República de um novo modelo de Organização Judiciária, implementado em Setembro de 2014, consubstancia uma mudança radical nas estruturas judiciais, quase uma revolução, uma mudança estrutural inequívoca, e, ao mesmo tempo, uma mudança de paradigma da cultura judiciária.

É fácil de constatar que, no mundo atual, tudo mudou, em todas as frentes e, muito particularmente, que há uma nova forma de relacionamento dos cidadãos com a Justiça. A clarividência que é hoje exigida ao sistema, tem implicações numa multiplicidade de fatores, recriando vulnerabilidades. Passa, naturalmente, pelo funcionamento dos tribunais e pela tramitação processual, sujeita à influência de muitas outras variáveis próprias de um mundo globalizado.

O modelo adoptado nesta investigação começa por um olhar sobre este quadro de vulnerabilidades que se tem vindo a eternizar no tempo, ao longo de décadas, mas que pode ser revisto, pela positiva, com a implementação da Lei 62/2013, de 26 de Agosto – denominada Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) –, a qual introduziu,

como se disse, um novo paradigma na forma de encarar o sistema judiciário e os seus protagonistas. Essa lei foi regulamentada pelo Decreto-Lei 49/2014, de 27 de Março, ficando assim basicamente completo o quadro regulamentar da reforma, ainda que posteriormente tenham sido ainda publicadas algumas portarias e emitidas orientações que vieram a dar-lhe precisão e alcance.

De acordo como o modelo vigente a gestão dos tribunais é feita, a um nível macro, pelo Conselho Superior da Magistratura e, nas áreas de competência específicas do Ministério Público, pelo Conselho Superior do Ministério Público. Não é uma solução inovadora, porque já vinha do passado; mas a importância desses órgãos judiciais é agora realçada e aprofundada, com poderes reforçados e novas responsabilidades institucionais.

É, pois, a partir desta realidade que este trabalho pretende ponderar a importância de um plano estratégico de comunicação para o sistema judiciário. Isto porque as decisões judiciais ou as decisões referentes à evolução do próprio sistema não podem ser descontextualizadas do tribunal onde são tomadas e de quem tem poderes efetivos de gestão desses tribunais.

Esta opção levou-nos a ouvir os próprios *intervenientes* judiciais, obedecendo a um trabalho holístico de concepção e investigação empírica, visando preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade, tendo como ponto de partida um inquérito com 35 perguntas e ainda algumas entrevistas com aqueles que identificamos como sendo os principais interlocutores do objecto desta investigação.

O programa de investigação traçado foi realizado a partir de dois tipos de abordagens metodológicas: uma metodologia qualitativa para pré-diagnóstico, que poderemos considerar a **Etapas I**, através de entrevistas individuais, presença em conferências, congressos e colóquios como formulação do *focus group*, entendimento do discurso e forma de pensamento da Justiça, com vista à elaboração de um pré-diagnóstico; e a

Etapa II, considerada como uma metodologia quantitativa para recolha e análise de dados, através de um questionário estruturado. Esta metodologia é atinente a três grupos distintos de entidades, mas de importância equivalente para os objectivos a atingir.

O primeiro grupo, institucional, que engloba as entidades com responsabilidades diretas na gestão do sistema: Conselho Superior da Magistratura, Procuradoria-Geral da República, Conselho Superior do Ministério Público e Direcção-Geral da Administração da Justiça. Estes contactos e posteriores apoios mostraram-se fundamentais a todo o processo operativo. Por parte do Conselho Superior da Magistratura (CSM) obtivemos todo o interesse e empenho, dando-nos a possibilidade de um generoso convite para assistir ao IX Encontro deste Conselho, que decorreu nos dias 12 e 13 de Setembro de 2014, na Figueira da Foz. A Direcção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ) disponibilizou os endereços institucionais e mais diretos dos membros dos órgãos de gestão das comarcas, criando as imprescindíveis condições para viabilizar o inquérito. A Procuradoria-Geral da República não respondeu à solicitação feita.

O segundo grupo de recolha de dados visou as entidades representativas das profissões judiciárias que são parte do sistema. Assim, convidámos a Associação Sindical dos Juizes por carta convite, enviada por correio electrónico em 16 de julho de 2014, acompanhada por uma declaração do orientador desta tese Prof. Doutor Rogério Ferreira de Andrade, sublinhando que os elementos recolhidos não teriam outra utilização senão a científica e pedagógica. Igual procedimento foi seguido para o Sindicato dos Magistrados do Ministério Público, para a Ordem dos Advogados, para a Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução, para o Sindicato dos Funcionários Judiciais e para o Sindicato dos Oficiais de Justiça.

Aceitaram o desafio o Sindicato dos Magistrados do Ministério Público com uma entrevista presencial ao então presidente, Procurador da República Dr. Rui Cardoso, em 12 de março de 2015 e o Sindicato dos Funcionários Judiciais, que se pronunciou através do seu presidente Sr. Fernando Jorge, com entrevista igualmente presencial realizada no dia 17 de fevereiro de 2015. A Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de

Execução optou por responder por escrito em 24 de abril de 2015. Ainda foram feitas mais duas entrevistas: à juíza presidente da comarca de Lisboa, Dra. Amélia Correia de Almeida e ao jornalista Martim Cabral, subdiretor de informação da SIC desde 2004. As restantes entidades não responderam.

A **Etapa II** contemplou, ainda, um terceiro grupo, na qual se incluía a recolha de opinião dos membros dos órgãos de gestão das 23 comarcas, mais concretamente dos respectivos juiz presidente, magistrado do ministério público coordenador e administrador judiciário.

Obedece este trabalho, assim, ao sentido de modernização que acompanha os últimos desenvolvimentos da nova reforma judiciária, desafiando os que estão intimamente ligados à sua disciplina. Tornar compreensíveis (e apreensíveis) as decisões judiciais bem como a organização do sistema de Justiça, por um lado, e garantir, por outro, a credibilidade das magistraturas e dos outros profissionais forenses, no exercício dos respectivos *munus* profissional: eis duas preocupações essenciais que mostram a relevância da comunicação institucional para o entendimento da Justiça.

Entendimento que sem a pesquisa empírica no campo da investigação se fica pela cultura subjetiva incapaz de se fazer compreender pela opinião pública. Esta, tendencialmente negativa ao longo dos tempos, acerca da Justiça e dos seus profissionais, é em grande parte construída a partir das imagens projetadas pela comunicação social e a partir de fragmentos de uma só realidade.¹

Essa mensagem fraccionada e parcial (muitas vezes tendenciosa, explorando o lado dramático e sensacionalista dos factos) é facilmente apreensível pelos destinatários, que na maior parte dos casos não tem referências que lhe permita posicionar-se ativamente enquanto receptor de informação. Há uma multiplicidade de factores que ajuda a perceber essa situação: a cortina de fumo provocada pelos rituais da Justiça retira-lhe a necessária visibilidade; a falta de *conhecimento próprio* dos mecanismos da Justiça e de expectativas realistas por parte da grande maioria da população que, pelas razões mais

¹ No livro de Helena Machado e Filipe Santos - *Direito, Justiça e Média - Tópicos de Sociologia*, Edições Afrontamento, 2011 - Leva-nos a compreender as interações entre o direito, a Justiça e os modos como os média se apresentam na contemporaneidade como um «novo» espaço na pluralidade jurídica.

diversas (dificuldades económicas de acesso à Justiça, descrença de resultados, modelos de condutas sociais, etc.), nunca foram utentes dos tribunais.

Em todos estes casos há um *défice* de capacidade de avaliação independente e fundamentada, um *défice* da capacidade de contraditório face à opinião publicada ou veiculada.

Os intervenientes (diretos e indiretos) no sistema de Justiça (profissionais forenses, gestores e legisladores) não podem ignorar esta situação e devem tentar revertê-la. Credibilizar a Justiça na opinião pública é promover a sua respeitabilidade e aceitabilidade social.

Que fazer, então? Será possível apresentar propostas e soluções? Como avaliam os profissionais o nível de frustração da sociedade portuguesa em relação às reformas da Justiça? Confrontados com todas as demais e urgentes necessidades nos tribunais, estes profissionais sentirão a comunicação como um elemento chave e importante na lista das prioridades do sistema?

Se bem que não haja na LOSJ norma expressa que preveja qualquer dever ou forma de comunicação institucionalizada, a lei estabelece mecanismos de participação das comunidades na vida dos tribunais, através dos conselhos consultivos de comarca, o que mitigará o relacionamento do sistema judiciário com a sociedade. Para que melhor se perceba a verdadeira expressão desse veículo de interação devemos evidenciar que os conselhos consultivos têm uma composição plural e muito alargada, sendo constituídos pelos três membros do conselho de gestão da comarca, um representante dos juizes da comarca, eleito pelos seus pares; um representante dos magistrados do Ministério Público da comarca, eleito pelos seus pares; um representante dos oficiais de justiça em exercício de funções na comarca, eleito pelos seus pares; um representante da Ordem dos Advogados, com escritório na comarca; um representante da Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução, com escritório na comarca; dois representantes dos municípios integrados na comarca; e representantes dos utentes dos serviços de justiça, cooptados pelos demais membros do conselho, no máximo de três.

Neste particular é bom ter presente que esse conselho consultivo tem, entre outras funções, a competência para se pronunciar sobre a evolução da resposta do tribunal às solicitações e expectativas da comunidade.

Não obstante a existência desse órgão consultivo, consideram-se os tribunais preparados para serem o centro da comunicação, no sentido da criação de relações mais virtuosas com a Justiça? Quem está verdadeiramente preparado para o fazer? Quem acha importante fazê-lo? Será que quem tem a melhor informação tem o protagonismo e as competências decisivas para planear e determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo?

Partindo destas premissas, a implementação de uma nova organização judiciária parece ser um excelente momento para pensar numa estratégia comunicacional para a Justiça.

Um Plano Estratégico de Comunicação é um instrumento transformador e pode ser um factor decisivo para a imagem e para criar um outro entendimento sobre a instituição. Sem alterações não há mudanças e para que haja melhorias na mudança é necessário um projeto. E esse projeto deve pressupor uma estratégia global que traduza uma visão comunicacional estratégica sobre o todo, e deve exigir uma política de comunicação adequada, ultrapassando a fragmentação e conduzida por emissores especializados «formas de promover a coordenação entre os diferentes especialistas na actividade comunicacional das organizações» (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 6), a qual deverá estar centrada numa nova realidade, ou seja, ajustada às circunstâncias próprias de cada uma das comarcas. É que as exigências e expectativas sociais sobre o resultado da comunicação com a Justiça não podem deixar de ser diferentes consoante se esteja perante a dinâmica de uma grande cidade do litoral ou de uma pequena cidade do interior.

Um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça obriga a pensar numa nova concepção de um jogo comunicacional promotor de um acesso diferente ao Direito e à Justiça. Perante os resultados do inquérito que fizemos ficou claro que a planificação da comunicação para o sistema de Justiça é fundamental para os órgãos de gestão e que é

dentro da própria organização que o jogo comunicacional é hoje considerado como essencial para um novo modelo de desenvolvimento.

Jogo comunicacional sustentado em vários serviços que a organização Justiça terá que acumular e prestar aos seus *públicos*. A essência desse serviço exprime-se num processo aberto, que permite que o emissor se torne receptor, mas dominando os desenvolvimentos ao longo do tempo, desencadeando reações e que não se extingue enquanto processo.

Este acesso provocador de uma racionalidade prática terá de incluir meios e mudança, centrando a atenção na vida das pessoas e não apenas na natureza da instituição Justiça. Falamos de um sistema judiciário que deixe de amedrontar os que o contactam, e que tenha capacidade de transmitir o verdadeiro conhecimento da essência dos seus procedimentos, dos seus rituais, dos seus símbolos, dos seus códigos de conduta. Falamos de uma mudança de paradigma que permita dar-se a conhecer e mostrar disponibilidade, coordenando diferentes variáveis de comunicação. Uma nova performance global da organização baseada em diferentes variáveis de comunicação a que mais recentemente se designa de “comunicação integrada” (Kapferer, 1994; Van Riel, 1995; Kunsch, 2003, 2007; Argenti *et al.*, 2005; Van Riel & Fombrun, 2007).

Entrada com alguma fluência no léxico comum apenas a partir da década de 1990, a comunicação integrada é definida por Van Riel e Fombrum (2007, p. 6) como «um processo para construir um completo e coordenador sistema de comunicação dentro da organização», chegando a ser defendido por Kunsch (2007, p. 48) como uma filosofia. Encarada sob essa forma consistente caracteriza-se como abrangente, assumindo assim a dimensão estratégica. No contexto de uma organização como a Justiça a discussão da aplicação desta dimensão comunicacional é um modo para atingir um nível significativo de confiança pública.

A introdução permanente de medidas de qualidade nos tribunais implica lições aprendidas do passado. Uma delas é que a qualidade do tribunal não se pode ficar pela qualidade judicial. Por vários anos houve a forte noção nos tribunais de que não havia necessidade de investir em qualidade no tribunal, porque já existia um sistema de

qualidade em vigor, ou seja a qualidade judicial representado pela existência de um sistema de recursos, estando o foco centrado na qualidade das decisões judiciais.

«A realidade é, contudo, diferente. Os tribunais devem ser vistos como organizações profissionalizadas ao serviço dos seus clientes e da sociedade. Por isso, atentar apenas na qualidade judiciária é uma abordagem bastante limitada. Ficaré satisfeito o cliente de um tribunal perante uma sentença de elevada qualidade técnica se, por outro lado, a mesma demorar meses – e até anos – a ser emitida? A resposta é negativa. Os tribunais têm de alterar a sua estratégia de orientação, e partir de uma orientação focada para os problemas internos para uma forte estratégia pensada para o exterior por via de um funcionamento de fácil acesso para os seus utilizadores.

Os países que primeiramente compreenderam esta necessidade de investir em políticas de qualidade para o sistema judiciário foram os Estados Unidos da América e Singapura. No início dos anos 90 instalava-se um sentimento social generalizado de insatisfação e crítica ao desempenho dos tribunais. Estes eram demasiado lentos, e o sistema judiciário colhia um reduzido grau de confiança dos cidadãos.»

Palavras de Pim Albers², orador participante no X Congresso³ do SMMP, que, na sua qualidade de observador internacional dos assuntos da justiça, enfatizou a necessidade de criar ligações motivacionais para a promoção do acesso à Justiça.

Investindo em permanência em padrões de qualidade e admitindo que a comunicação interna, resulta plenamente (esta é a primeira condicionante a reter) de forma fluída, coordenada, é possível pensar num plano de comunicação externo e assegurar uma relação com os *media*.

Não se pode pensar em planeamento sem pensar em futuro. E como foi sendo observado, o futuro das relações entre um sistema complexo, como o judiciário, e a

² «The reality though is different. Courts must be seen as professional organizations serving clients and the society. Therefore, only focusing on the judicial quality is a too limited approach. Will a client of the court be very satisfied with a high quality drafted court decision, when it took months or even years for a judge to make a decision? The answer is no. Courts have to change their main orientation point, from an internal orientation towards a strong external focus and a client friendly approach. The first countries that understood that there is a need to invest in court quality policies were the United States and Singapore. In the early nineties in the United States there was a growing criticism from the society on the performance of the courts. It was too slow and there was also a relative low level of public trust in the judiciary.»

Pim Albers, é um especialista independente em justiça internacional, desenvolvendo trabalhos em diversos países, tendo como objectivo contribuir para a promoção do Estado de Direito e o apoio à reforma dos sistemas jurídicos. Ver: <http://www.albersconsulting.eu>

³ X Congresso – ano 2015, cujo tema foi “Qualidade na Justiça, Qualidade na Democracia”.

atividade da informação para o exterior, não é um mítico horizonte de ordem e estabilidade.

Esperamos com este trabalho ir contra a passividade, podendo assim contribuir, de forma disputada e viva, para a evolução do sistema, de modo a confrontar ideias e a ativar soluções.

I. UMA LEI ÂNCORA, A LEI DE ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA JUDICIÁRIO

A Lei de Organização do Sistema Judiciário estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o sistema de Justiça. Elenca e define as profissões judiciárias. Enumera e estabelece a hierarquia dos tribunais. E indica os órgãos de gestão e disciplina judiciários.

Esta lei aponta, assim, no sentido de agrupar as estruturas, o modo de funcionamento e os intervenientes do sistema Judiciário e, nessa medida, vai além das leis anteriores que se limitavam, com mais ou menos desenvolvimentos, a estabelecer a organização e o funcionamento dos tribunais judiciais de comarca.

Como ficou expresso no preâmbulo do Decreto-lei 49/2014, que regulamenta a LOSJ, “A reorganização aprovada pela referida Lei (isto é, a Lei 62/2013, de 26 de agosto) dá corpo aos objectivos estratégicos fixados, nesta matéria, assente em três pilares fundamentais: (i) o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passa a coincidir, em regra, com as centralidades sociais, (ii) a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e (iii) a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.”

Ou seja, com a nova LOSJ as comarcas passam a ter uma dimensão territorial significativamente maior, e coincidem, em regra, com os distritos administrativos. A lei fala eufemisticamente em “centralidades sociais”, sendo certo que o importante é o alargamento territorial das novas comarcas, que coincidem agora (em regra) com o distrito administrativo, mas que poderá evoluir para uma qualquer outra realidade administrativa e geográfica que seja reconhecível pelos cidadãos.

Com a nova lei passa a haver 23 comarcas, correspondentes aos 18 distritos administrativos, com exceção de Lisboa, que, devido à sua dimensão, é subdividido em três comarcas, e do Porto, que, também por causa da sua dimensão, é subdividido em duas, e a cada uma das Regiões Autónomas.

Por outro lado, a nova LOSJ estrutura os tribunais judiciais de primeira instância de forma significativamente diferente daquela que tem sido a tradição em Portugal, retirando-lhe complexidade organizativa e criando um modelo mais linear. Basicamente passaram a existir agora tribunais de comarca e tribunais de competência territorial alargada. A par, naturalmente, dos tribunais superiores (o Supremo Tribunal de Justiça e os tribunais da Relação, cujas estruturas se mantiveram inalteradas apesar da reforma que incidiu sobre os tribunais de primeira instância ter reflexos ao nível da sua competência).

São 23 os tribunais de comarca. Têm a competência territorial atrás referida e desdobram-se em:

- Instâncias centrais, constituídas por secções especializadas;
- Instâncias locais, constituídas por secções de competência genérica e secções de proximidade;
- A par dos tribunais de comarca, existem presentemente os seguintes tribunais de competência territorial alargada:
 - Tribunal da propriedade intelectual;
 - Tribunal da concorrência, regulação e supervisão;
 - Tribunal marítimo;
 - Tribunal de execução das penas; e
 - Tribunal central de instrução criminal.

Estes são tribunais especializados e que têm competência em todo o território nacional ou em áreas significativas do território, agregando várias comarcas (i.e. distritos administrativos).

Neste simples bosquejo sobre a nova estrutura do sistema judiciário, de referir com relevo para os objectivos deste trabalho e para uma maior compreensão do sistema pelos destinatários não juristas desta dissertação, que os tribunais de comarca passam a ser geridos por um conselho de gestão, composto por um juiz presidente do tribunal, por um magistrado do Ministério Público coordenador e por um administrador judiciário. A lei atribui competências ao conselho de gestão (art. 108º da LOSJ),

enquanto órgão colegial, sem prejuízo das competências próprias de cada um dos seus membros (art. 94º, art. 101º e art. 106º, respectivamente, todos da LOSJ).

Esta reforma gestonária procura integrar nos dirigentes a função de líder, impondo aos detentores destes cargos de direção um sentido de missão, constituindo um compromisso de gestão com objetivos definidos, devidamente qualificados e calendarizados a atingir no decurso das suas funções. A par de toda a atividade judicial, os titulares destes órgãos de gestão, devem orientar a sua atuação por critérios como a eficácia, a eficiência e a excelência.

Critérios que, na configuração da arquitetura desta reforma, não compreendem, pelo menos de forma expressa, a comunicação como parte desta visão. Quando falamos de comunicação, falamos em *comunicar a Justiça* ao cidadão, coisa diferente das ferramentas que suportam um imenso processamento de informação, *«que se consubstancia nos vários atos praticados em tribunal, tenham eles um conteúdo dispositivo, enunciativo ou constitutivo, mas sempre de cariz comunicacional e relacional. Num processamento informativo e comunicacional que se dinamiza e articula para culminar no proferimento de uma decisão jurisdicional, que terá de sair reforçada na sua fundamentação e credibilidade pela gestão de informação potenciada pela utilização de ferramentas tecnológicas e pelo conhecimento alargado e apurado que lhe é apanágio»* (Coelho, N., et al p. 172).

Retiradas as eventuais dúvidas quando falamos de comunicação, esta parece ser a mesma opinião por parte dos interlocutores que ouvimos, nomeadamente da Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução, quando dizem que *«não se vislumbra em que medida a reforma da organização judiciária teve em conta a não comunicação entre os tribunais e a comunicação social. A criação dos gabinetes de apoio aos magistrados judiciais e magistrados do Ministério Público não vem especificado no elenco dos especialistas que os podem constituir, elementos formados em comunicação social (sem prejuízo de poderem ser consideradas outras especialidades relevantes por deliberação do Conselho Superior da Magistratura e da Procuradoria-Geral da República).»*

II. CRISE E CRÍTICA PARA “PENSAR A JUSTIÇA”

Suportados pela expressão de Ferreira Gullar⁴, «a arte existe porque a vida não basta», a arte sempre se revelou uma das formas mais elevadas de comunicar e seja qual for o sistema de Justiça a que se refere, nunca lhe esteve alheia. Ao longo das épocas são diversas as obras que representam a Justiça e a Lei, através de vários artistas e com estilos muito diversos, muito para além da representação mais institucional da “Senhora Justiça” retirada ao longo do tempo da iconografia egípcia, grega e romana como símbolo de imparcialidade, devoção para com a verdade objectiva, recurso comum na estatuária, pintura, tapeçaria, etc., a que estamos habituados nos espaços judiciais. Também porque a criação em arte nasce muitas vezes dos ambientes de crise, onde a crítica é uma forma discursiva comum, não surgindo como reparadora, mas como suporte de divulgação de um estado caótico próprio das crises. Crise e crítica são dois termos próximos que se propiciam, dão-se lugar em tempos de ruptura, de divisão que contrastam com a harmonia de alguma forma de normalidade.

Konstantin Bessmertny, nascido em 1964, na antiga União Soviética, em Blagoveshchensk, é considerado um dos pintores vivos mais notáveis e reconhecidos em território asiático. Foi a este artista plástico, a viver atualmente em Macau, que particularmente lhe foi pedido que produzisse uma obra sobre a Justiça. É, então, na sequência de uma encomenda, que emergiria a obra “Pensar a Justiça” (ver pág. XI desta dissertação), tema perfeitamente enquadrável na obra de Konstantin, cuja mestria técnica adquirida na antiga escola russa, em sete anos de estudos em Belas-Artes, é aplicada na criação de obras desafiantes sobre temas fraturantes da política, da religião e da atualidade social, procurando e encontrando inspiração em locais que caracteriza como «bizarros». É, no entanto, um pintor de representações subtis, que exige sucessivas visitas para descobrir a plenitude das suas obras e muito particularmente desta.

“Pensar a Justiça” é uma tela metafórica que nos permite apresentar algumas impressões de carácter pessoal, a propósito da temática desta dissertação. A primeira delas é a sua semelhança com os esquemas cenográficos do teatro religioso medieval, tão fortemente

⁴ Consagrado com o Prémio Camões em 2010, é um autor premiado com outras distinções importantes no Brasil, como um Jabuti, em 2007, e o Prémio Machado de Assis, pelo conjunto da obra, em 2005.

representado por um outro artista plástico, bem mais antigo: Hieronymus Bosch. Pintor renascentista nascido na Holanda e autor do famoso tríptico, existente no Museu Nacional de Arte Antiga de Lisboa, “As Tentações de Santo Antão”. Obra que aborda as tentações diabólicas que Santo Antão teria sofrido durante vinte anos de meditação quando da sua passagem pelo deserto.

As obras assemelham-se pictoricamente e ambas descrevem minuciosamente perturbadoras visões, que nos transportam para a culpa e o juízo. A primeira pensada na Justiça dos Homens, a segunda na Justiça Divina. Através de uma paleta vibrante são representados ora monstros e instigações demoníacas, ora corpos vestidos por entrecortada nudez, ambos culminando numa praça central que lhes serve de palco em cenas mais ou menos anacrónicas. As composições destas obras representam mistérios que nos reportam a credences medievais e a uma intensa ideia de Apocalipse. É neste contexto místico marcado pelo fantástico, com figuras simbólicas, complexas e caricaturais, que Konstantin respondeu ao desafio e revelou o “Pensar a Justiça”, neste caso a Justiça pictoricamente pensada com o *figurino* português⁵.

Com uma coletânea de textos sobre a comunicação, *A Improbabilidade da Comunicação* de Niklas Luhmann (2007), somos confrontados com um título perturbador, mas onde é possível encontrarmos, se estivermos dispostos a ser optimistas, algum apaziguamento para tantas e tão diversas preocupações. É com uma apreensão prévia que Luhmann antes de mais nos alerta, a comunicação é improvável como uma interpretação que amplia a capacidade humana de apreender e, ao mesmo tempo, reduzir a complexidade do mundo. Para quem gostaria de aqui esboçar uma teoria da comunicação para a Justiça, esta improbabilidade, parece um castigador princípio. E, de facto, assim é! Mas, reconhecendo que sem comunicação não há relações humanas, a grandeza da equação obriga-nos a uma análise além dos aspectos parciais da convivência social, ou da convivência prática da Justiça com os média.

Sem poder viver sem ela, também na Justiça a comunicação sofre desta improbabilidade, imediatamente surgindo uma série de dificuldades que se prendem

⁵ O sistema jurídico de Macau é, em geral e ainda hoje, um sistema jurídico romano-germânico, como resultado do legado português.

com o contexto de cada um para que se façam entender. Nos tribunais, o contexto de um juiz é completamente diferente da do advogado, a do advogado diferente da do seu cliente, e a do Jornalista, que faz ou transmite a notícia, mais diferente ainda de todos os referenciados anteriormente e mais acrescentando os seus inúmeros leitores, considerando o isolamento e a consciência de cada um, fazendo depender em muito a apreensão de cada um ao *processo* em si. Também em relação às dificuldades, o problema assenta na extensão espacial e temporal e estes prendem-se essencialmente com a forma de aceder aos receptores. Luhmann, autor que apresentaremos melhor um pouco mais à frente nesta dissertação (*cf. infra* p. 52), diz-nos que esta comunicação é mesmo utópica se os indivíduos não tiverem garantias de que a sua mensagem vai ser compreendida e que vai cumprir os seus objetivos. Mas sem comunicação não há sistemas sociais, logo é num processo de supressão de obstáculos, segundo Luhmann, que as improbabilidades de comunicação se vão transformando em probabilidades, como a evolução sociocultural que vai transformando a comunicação com probabilidade de algum êxito.

Para que essa probabilidade exista, o segredo está em incluir a comunicação no planeamento estratégico formal da organização. No que toca à comunicação, este planeamento não pode ser um “colete de forças”, mas antes um orientador da organização, desenvolvendo processos adaptativos de modo a conseguir, atempadamente, melhor informação e a reconhecer com mais facilidade as tendências ambientais. As estas formas de olhar as organizações crescem, tradicionalmente, outras funções como: a organização, a coordenação e o controlo. O planeamento, considerado a função dominante, não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento orientador dos comportamentos organizacionais.

Como se infere no inquérito que realizámos e de que daremos conta mais adiante, questionados os membros dos órgãos de gestão das comarcas, 51,9% dos respondentes acham que na arquitetura desta reforma a questão da comunicação ganhou importância, ao contrário dos igualmente significativos 37% que consideram que não houve nenhuma preocupação no âmbito desta reforma em se conseguirem meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público. No contexto global dos resultados

apurados, não é de descurar os límpidos 7,4% dos respondentes que acreditam que houve uma grande preocupação.

Sendo crucial o pensamento estratégico de uma organização, é nos momentos de maior crise que o planeamento é mais descurado e muito particularmente em áreas como a da comunicação. A estratégia é o modo como se decide atingir objectivos; a comunicação faz parte da forma como se leva essa estratégia à prática. Um valor que majorando o autoconhecimento da instituição, e mesmo sendo considerado como um poderoso instrumento, obriga a alocar meios a que a Justiça não está habituada a despende, sacrificando ainda mais a sua já tão *aguerrida* gestão de recursos.

As palavras de Fernando Jorge, presidente do Sindicato dos Funcionários Judiciais, na entrevista que nos concedeu, sublinharam as necessidades e as carências mais primárias a que estão sujeitos todos aqueles que trabalham nos tribunais. Desde a tão comentada falta de funcionários à mais elementar guerra pelos *tonners*, pelas impressoras, a tudo o que obriga qualquer «empresa de vão de escada». Neste quadro repetente de falta de recursos não lhe parece possível falar, por agora, em criar um gabinete do juiz, ou um assessor no gabinete do juiz para poder consultar jurisprudência e muito menos de um assessor de imprensa por comarca, ou um por comarcas que estejam próximas que poderiam facilmente ter assessores a promover a ponte, com reuniões frequentes com os órgãos de gestão e os conselhos superiores «enfim criar uma orgânica, uma articulação em que se produza e se sinta que é incontornável a relação com os órgãos de comunicação. Isto é difícil? Não. Mas porque não se faz? Pois essa é que é a questão!». Em todo o caso, admite um pouco mais à frente que «é verdade que são necessários alguns meios, custa algum dinheiro, mas custa sobretudo vontade».

Com efeito, no nosso inquérito, quando questionados se no âmbito dos novos modelos de gestão das comarcas os meios que estas dispõem permitem construir uma relação mais virtuosa, por exemplo com os média, 34% dos respondentes consideraram que os meios que dispõem são manifestamente escassos, contrapondo-se a 30,2% que acham possível. Os restantes 35,8% dividem as suas opiniões assinalando outros meios igualmente escassos, como: a falta de tempo, a falta de formação e a falta de diretrizes

superiores (20,8%). Uma fatia pouco representativa de 1,9% dos inquiridos acha que essa relação comunicacional não deve depender dos tribunais.

«A Justiça foi sempre um parente pobre do poder político» uma frase enfatizada por Fernando Jorge quando se refere à autonomia financeira que os conselhos passam a ter, questionando este tipo de autonomia. Como já a têm os tribunais da Relação, mas sempre muito limitados, porque o que acontece de facto, segundo as suas palavras, é que o orçamento é sempre diminuto em relação ao necessário e depois «toma lá autonomia financeira», questiona-se desde logo que tipo de autonomia lhes está francamente a ser dada.

Fernando Jorge adianta outras críticas, afirmando que a implementação da reforma lhe pareceu muito precipitada. O modelo idealizado até poderia ter virtudes, mas depois a escolha das pessoas para os órgãos de gestão foi precipitado: *«Penso que a maioria dos membros dos conselhos de gestão, quer o presidente, quer os magistrados do Ministério Público coordenadores, quer os administradores judiciais (que são funcionários e, portanto, a minha crítica não é aqui corporativa nem dirigida contra as magistraturas), não tem, de facto, capacidade, nem se calhar habilitação adequada, para fazer a gestão das comarcas. Portanto, as coisas continuam a funcionar um pouco arbitrariamente, com cada comarca a adoptar procedimentos muito diferentes. Essa parece-me ser a razão pela qual umas comarcas têm entendimentos muito diferentes em relação a férias, a faltas e licenças, ou relativamente à publicitação de alguns actos em que umas procedem de uma maneira e outras de outra, criando disfunções que provocam sempre algum mal-estar. Isto para além de que esse mesmo órgão de gestão tem que comunicar muito bem entre si. E há aí um problema na afirmação da autoridade do juiz presidente e na sua relação com o magistrado do Ministério Público coordenador, que pode não ter espaço para se afirmar».*

E prossegue: *«Essa relação de equilíbrio difícil entre o juiz presidente e o magistrado do Ministério Público coordenador é sentida ao nível dos funcionários (e novamente o tal problema da falta de funcionários) porque quando faltam funcionários nas secções judiciais, e como disse faltam muitos, vão buscá-los aos serviços do Ministério Público. Em detrimento destes serviços deslocam-se pessoas para as secretarias e o magistrado do Ministério Público coordenador não pode contrariar essas movimentações porque, efectivamente, é nas secretarias dos tribunais que*

está o coração do tribunal, é a partir dali que se suporta a atividade do tribunal, dos julgamentos e onde não pode haver falta de funcionários. Mas como são em número insuficiente, essa deslocalização acaba por prejudicar os serviços do Ministério Público. Este diagnóstico de constrangimentos resulta do que tenho visto junto dos conselhos de gestão.» Não obstante, Fernando Jorge não deixa de salientar que se «as corporações têm excelentes relacionamentos entre si, as classes profissionais nem tanto!...»

Esta ideia é corroborada por Rui Cardoso, mas acentuando mais a vertente da comunicação, dizendo que, regra geral, a Justiça comunica entre si. *«Ao nível dos órgãos de gestão, depende sempre de pessoa por pessoa e ao nível das instituições, acho que essa relação é normalmente regular, pese embora não o seja em determinados aspetos onde deveria existir uma maior coordenação e uma certa uniformização na resposta, como sobre processos mais mediatizados. Na realidade as coisas são feitas um pouco sem grande estrutura. (...) E depois (por todo o país, pelos tribunais) não se compreende a necessidade de dar condições de trabalho a quem faz informação, mesmo sendo uma coisa tão relevante que é informar, constitucionalmente garantida, optando por não se prestarem informações nenhuma.»*

(II.)

1. MOVIMENTOS TENDENCIALMENTE INORGÂNICOS

É no emprego da palavra “crise”, demasiadamente generalizada, que importa também procurar respostas para a que é vulgarmente considerada uma crise sistémica. O emprego abusivo da palavra é, segundo Jean-Pierre Dubois⁶, a forma de também lhe dar sentido, porque nas crises faltam respostas para as situações existentes, falta julgamento e falta decisão, sendo afinal “julgamento” e “decisão” as duas etimologias da palavra crise.

Quando falamos do lugar onde o Direito e a Justiça são encenados, e não esquecendo a palavra “crise”, não nos podemos esquecer de Kafka pela sua obra *O Processo*. O romance incontornável da interpretação da Justiça como labirinto, no espaço e no

⁶ Jean-Pierre Dubois é professor de Direito Constitucional na Universidade de Paris XI. Um dos autores convidados a participar na Revista *Trajectos*, que no seu número 15, fala de Crise abordada numa ampla perspectiva e por vários autores.

conteúdo jurídico. Abandonado, desprovido de qualquer forma de intermediação, K. (o personagem principal da obra), é um sujeito perdido entre um Ministério Público ausente, um advogado obscuro e a impossibilidade de nunca chegar a ver a cara do juiz. Nesta impessoalidade aterradora o peso do espaço é crucial. O protagonista perde-se constantemente, sem saber a razão de ali estar. Vagueia pelos inúmeros espaços do tribunal, entre sótãos, secretárias e corredores esconsos, conduzido por juízes menores, sem acesso a nada que lhe resolva um problema e sem saída. Este tribunal de Kafka não tem uma verdadeira saída.

Há, no discurso judicial, um determinado formalismo que é muito importante preservar. A juiz presidente da comarca de Lisboa, Amélia Correia de Almeida, disse-nos que houve épocas em que se faziam muitas diligências informalmente, dentro de gabinetes, sem a beca vestida e com os advogados sem toga. As pessoas entravam e eram julgadas em processo sumário, tratados de forma mais informal, sem a rigidez habitual dos procedimentos judiciais. Diz a sua experiência que esta também não é a melhor forma de proceder, tornando-se mesmo contraproducente, porque nestes casos é comum o cidadão compreender ainda menos o que se está a passar. Um tribunal sem regras, sem ritual e sem os espaços demarcados “comunica” ainda de pior forma. É frequente os réus ou arguidos não compreenderem as decisões do juiz, não interiorizarem se houve uma decisão final ou em que fase está do processo. Estes rituais têm um enquadramento legitimador e ajudam o cidadão a compreender que o “seu” assunto, o “seu” problema, está a ser cuidado, está a ser resolvido num espaço pensado para si, com respeito pelo utente do tribunal, pelo cidadão.

Em oposição a esta imagem informal, uma outra foi testemunhada numa passagem da entrevista com o presidente do Sindicato dos Funcionários Judiciais, Fernando Jorge, que nos contou que há alguns anos, no então Tribunal da Boa Hora, lhe ficou inesquecível a imagem de uma testemunha abonatória que, mantendo-se hirto, se tinha colocado de pé em cima da cadeira com a entrada do juiz. Perante a solenidade da sala de audiências, e pelo medo que sentia no momento quando se viu à frente do juiz, para espanto de todos, se pôs, perfilado (como lhe tinha sido instruído), mas empoleirado na cadeira.

Estes são também pontos de partida para conferir importância à aparência física de um tribunal como espaço comunicante. Aparência desleixada pela corrosão do tempo e falta de manutenção, serviços desajustados ao espaço, provocando ora abandono ora sobrelotação (de papel, de pessoas...). Sinalética e restante mobiliário desatualizado e desajustado, é prática corrente nos tribunais. A presença cívica perde-se. Essa desordem comum nos espaços públicos da Justiça é particularmente aviltante num espaço de decisão judicial de conflitos, onde a desordem espacial é contaminante, não deixando de ser paradoxal que seja exatamente nesse local de várias desordens que se procura a ordem, a sanção do conflito, o apaziguamento. Nas palavras de Foucault⁷, *«o espaço, a arquitetura, enquanto ordenação do visível e do invisível, é fundamental para o exercício de poder, na medida em que as pedras podem tornar as pessoas dóceis e submissas, dado que a arquitetura permite exercer o controlo e a dominação»* (Foucault, 2013).

Percorrendo espaço *visível* ou *invisível*, o “drama da Justiça” registado sob tantas formas ganhou novo folgo com o “circo mediático”, percorrendo um longo caminho, particularmente em Portugal. Desde Abril de 1974 que assistimos ao nascimento de uma democracia de opinião, fundada na transparência e visibilidade das instituições, e onde os órgãos de comunicação social e a Justiça, mais concretamente os tribunais, vêm encetando a sua compreensão e marcando o diálogo ao longo das últimas décadas, percepcionando-se numa descoberta mútua feita de pressentimentos e virtualidades sobre a utilidade que cada um pode ter para o outro.

Das barras dos tribunais até às primeiras páginas dos jornais, ou em horários nobres das televisões, foi um pequeno passo, e onde o denominado “jornalismo de investigação” foi criando interesse público e focando a opinião nas coisas do Direito.

Como pedaços de vida, os grandes casos mediáticos prendem a atenção e confrontados com a notícia em direto, em linha direta com as emoções, a Justiça perde abstração e os acontecimentos sociais relevantes formam opinião pública. Fundamentando os seus próprios juízos pela mediação da comunicação social, o espectador confronta o

⁷ Foucault é dos autores do campo das ciências humanas e sociais quem demonstrou mais interesse pela relação entre *sociedade* e o *espaço* edificado. O pensamento de Foucault quando se detém sobre a arquitetura pode ser lido como um modo de entender a relação dos indivíduos com os edifícios em geral, e não somente restrito ao espaço prisional. Os Espaços prisionais fazem igualmente parte dos equipamentos da Justiça, mas estão excluídos do âmbito deste trabalho.

exercício da jurisdição e avalia os seus procedimentos, por vezes, muito para lá do apelo da racionalidade. O Direito é hoje um dos principais temas dos media e, numa sociedade que se vai afirmando de Informação, a partilha de ideias é também feita de crenças e preconceitos. Assíncronas geradoras de um espaço novo e de uma nova relação, emotiva e fértil, onde é fácil vislumbrar muitas patologias.

Um espaço novo onde se desperta o interesse do cidadão comum sobre os temas do direito, particularmente do direito penal, entrando no quotidiano dos cidadãos, gerando uma relação, também ela nova, com os problemas da Justiça. Mas perante tais desafios, de onde não se pode excluir o confronto com a notícia de uma criminalidade cada vez mais complexa, o sistema judiciário permaneceu ligado a um imobilismo em que o positivismo interpretativo se revela como garantismo processual.

Esta impreparação das estruturas judiciais e de investigação tornou-se particularmente evidente para o cidadão comum com os vários casos de novos crimes de “colarinho branco”.

Diz Laborinho Lúcio, a propósito, que *«foi neste espaço disfuncional..., que se fixou toda a discussão em volta da criminalidade económica, com particular relevo para a corrupção, e onde, até hoje, não foi possível encontrar o ponto exato de concordância prática entre os contrários em presença. Perante a opinião pública moldada pelas notícias da comunicação social, a incapacidade do sistema não era uma consequência da necessidade da reforma estrutural mas uma incapacidade do sistema e dentro deste dos Magistrados»*⁸.

É de destacar que esta ideia parte de alguém que exerceu o poder político, com responsabilidades importantes enquanto Ministro da Justiça, mais afirmando que a questão da criminalidade económica, em décadas de democracia, nunca esteve verdadeiramente dentro da agenda política e nunca emergiu como exigência expressa de se adequar os meios necessários para a enfrentar, mas tendo-se optado, antes, por alterações legislativas impostas pela agenda internacional.

⁸ O julgamento, pág. 305 e seg.

Dispersos pelos DIAP's de Lisboa e Porto⁹ muitos casos vêm-nos à memória de circuitos “virtuosos” da Banca, de condutas marginais para potenciar a economia virtual, ou casos de duvidosa contratação pública, financiamento de partidos..., que hoje são expostos mediaticamente, e para os quais o sistema não estava preparado. Os incidentes processuais e a morosidade no processo de tomada de decisão judicial vão vincando na opinião pública uma ideia negativa sobre o funcionamento das instituições judiciais e o clima favorável para a denominada “crise da Justiça”, entrando no léxico comum.

Esta velocidade dos tempos de emissão, acima referida, rege-se cada vez mais pela comunicação instantânea, onde as *audiências* são um agressivo *jogo de bolsa*, promovendo a dramatização e a espetacularidade, por vezes com consequências imprevisíveis. O jornalismo de investigação tem contribuído como nunca para desvelar casos que, não fora o seu trabalho, ficariam para sempre na impunidade, mas também tem promovido a destruição, por vezes, irreversível, de pessoas, de famílias, ou até de instituições. Estando já longe o caso *Watergate* como um dos marcos mais assinaláveis da história do jornalismo de investigação, hoje assistimos, quase diariamente, à mediatização das faltas dos agentes políticos, de inúmeros casos de corrupção e de tráfico de influências ou *outros*, ou à revelação de casos de abuso sexual, de violência, de escândalos... Por conseguinte, os media, para o bem e para o mal, pela sua profissionalização e mercantilização, trouxeram alterações profundas às suas práticas, alterando igualmente as rotinas das instituições como as da Justiça.

Nesta ordem de ideias, espreitando as respostas dos novos membros dos órgãos de gestão, quando por nós questionados sobre a vulnerabilidade da Justiça ante a comunicação social, somos levados a pensar que estes profissionais se sentem seguros. É com 49,1% de respostas no campo do “discordo” e 11,3% no campo do “discordo completamente” que os profissionais respondem de forma clara a esta não vulnerabilidade, em contraponto com os 26,4% que “concorda” e com os 13,2% que

⁹ Como refere Boaventura Sousa Santos (Revista Visão, de 17/12/2009, “Justiça: a década da visibilidade”): *Considerando que a criminalidade complexa, em especial, a criminalidade económico-financeira, a corrupção, o tráfico de influências e o abuso do poder têm sido factores importantes na degradação da nossa vida colectiva, é forçoso concluir que o sistema judicial tem contribuído, por omissão, para este estado de coisas. É extenso o rosário de casos em que os tribunais se deixaram enredar de maneira inglória e com um desprezo total pela exigência cidadã de transparência e Justiça: fundos sociais europeus, Partex, facturas falsas, Caixa Económica Açoreana, JAE, Universidade Moderna, Caso da Mala, Freeport, Portucale, Operação Furacão, Apito Dourado, Somague. O que se conhece de casos mais recentes (Caso BCP, Caso BPN e Face Oculta)*

“não concorda nem discorda”. Para acentuar esta imagem da não vulnerabilidade não nos podemos alhear dos 0% do campo “concordo completamente”. Ninguém concordou com esta provável influência de forma inequívoca.

«À Justiça o que é da Justiça» é, talvez, a frase mais lida e ouvida nos últimos tempos em Portugal sempre que os políticos ou agentes sociais são confrontados com casos judiciais mais polémicos. É a frase “politicamente correta” do momento.

Atendendo às significativas mudanças depois do 25 de abril, às alterações profundas do modelo constitucional e, posteriormente, ao modelo constitucional da Justiça que, depois de 2013, com a promulgação da LOSJ e a sua entrada em vigor em 1 Setembro de 2014, e devido igualmente a muitos processos extraordinariamente mediatizados em Portugal, como o caso charneira da Casa Pia, o caso Maddy, estendendo-se por muitos outros como “Mãos Limpas”, “BPN”, “Duarte Lima”, “Freeport”, “BES”, “Vistos Gold”, entre tantos outros, chegando à detenção, pela primeira vez, de um ex-primeiro ministro, parece-nos que é transversal a todos eles o que não se entende, o que não é dito, o como é dito e tudo o que fica por dizer. Assim, tal frase (“à Justiça o que é da Justiça”), relembra-nos que “direito” é nas línguas latinas um termo metafórico tão claro como é o seu antónimo, ou seja, “torto”.

É por via de um vertiginoso crescimento das complexidades da vida social e do revolucionário ambiente tecnológico, que a sociedade, no seu todo, reclama mais e melhor Justiça. Mas é também sob a égide deste progresso que o sistema judicial não corre o risco de regresso a um estado das coisas que o precedeu.

Reportando-nos novamente à tela de Konstatin: que tabuleiro é este, onde se joga um xadrez que implica a vivência das leis, de ética e da vida de todos nós? Que casas negras e brancas e com que peças, passos e regras se entende nele o comum dos cidadãos?

Com a nova organização do sistema de Justiça impõem-se ainda mais desafios à Justiça em Portugal, desafiando as respostas para a reafirmação da legitimidade em defesa da cidadania, não esquecendo que o futuro passará sempre pelo cruzamento entre os meios disponíveis e os recursos necessários, conjugados com eficiência e eficácia. É no

encontro da racionalidade imposta ao sistema público institucional que somos convocados a fazer esta reflexão multidimensional.

Um enquadramento feito de problemas e equações face a estes perturbadores movimentos tendencialmente inorgânicos, parece-nos ser o mais adequado para falarmos na *Relevância da Comunicação Estratégica Institucional para a Necessária e Urgente Compreensão da Justiça*. Aquele que deve ser pensado para nos fazer entender os trâmites e as condicionantes que envolvem e se desenvolvem na Justiça e a partir dela.

Espreitando os estudos organizacionais, encontramos excelentes pontos de partida que explicam a *parte maldita*, na expressão de George Bataille¹⁰, e o carácter paradoxal aonde as grandes organizações estão, afinal, suspensas.

Expressões metafóricas que Rogério Ferreira de Andrade descreve ao interpretar o funcionamento das organizações contemporâneas, crescentemente expostas, revelando facilmente as suas vulnerabilidades face a uma sociedade que se define cada vez mais como sociedade de comunicação, logo de cibernética e de conteúdos partilhados até à exaustão. Ser consciente das suas vulnerabilidades, como é o caso da reputação da Justiça nos media, é provavelmente uma forma de estancar a erosão a que tem estado sujeita, mas «obriga-a a confrontar-se igualmente com a sua parte maldita» (Andrade, 2003).

Pelas palavras deste autor diremos que cada instituição «*é alicerçada em edifícios de sentido, fundações de valor que procuram criar campos de influência que igualmente estabelecem a sua imagem e a sua reputação.*» Em contexto organizacional a reputação reconhece à comunicação uma posição estratégica «*a comunicação, (...), é o processo pelo qual os indivíduos e as organizações realizam a institucionalização, isto é, disputam, mantêm viva e activa uma memória e, ao mesmo tempo, previnem, combatem ou adiam as erosões e os colapsos de sentido que sempre acabam por vir dos seus ambientes interiores ou exteriores. A comunicação está hoje, claramente, ao serviço da vontade de instituir que se apoderou dos indivíduos, dos*

¹⁰ Estudo sobre a obra de George Bataille, sob a direcção de Jayme Salomão, em *A Noção de despesa - a parte maldita de Georges Bataille*, Imago Editora LTDA, Rio de Janeiro, 1975.

grupos e das organizações, e pela qual enfrentam e respondem aos inúmeros rostos do inorgânico, a começar, como tantas vezes referimos, pelo anonimato» (Andrade, 2003).

(II.)

2. A ESQUIZOFRENIA COMUNICACIONAL DA JUSTIÇA

Digamos que é uma forma de anonimato a que a Justiça está sujeita. O anonimato da sistémica falta da sua compreensão por parte do cidadão. A sua atual condição, que antes era de um drama teatral para um «auditório muito seletivo» e de «culto profissional»¹¹ faz hoje parangonas nos meios de comunicação e opinião pública. Este questionamento operacional de «stress comunicacional», de que Hélder Prior nos fala, incorre na pena de que a sua não compreensão é a não aceitação do sistema por parte da sociedade. Só é possível aceitar, ou rejeitar, o que se compreende. E, muitas vezes, para se compreender o complexo é necessário descodificar e exercer uma pedagogia do conhecimento. E essa pedagogia é tanto mais necessária quanto se esteja em confronto com uma ação do tribunal na área do direito criminal, onde os casos têm um grau ampliado de repercussão social, e onde, como anteriormente vimos, por vias desses casos, se projetam formas de representação social associadas a diversas tipologias de violência e de repressão.

Fundamental é, também, conhecer os limites da intervenção do judicial, e o seu uso muitas das vezes indevido de ação política, supletiva de outras incapacidades, como a legislativa. Especificamente a Justiça penal e as suas instâncias formais de controlo têm sobre si um foco permanente, com efeitos cada vez mais expandidos de representação simbólica, colocando novos problemas que confrontam o sistema de Justiça.

Na palavra de Henriques Gaspar¹², ações com diversas tipologias como o «simbolismo penal», «apelo moral», «pacificadoras», «emotivo-conflituais», ou mesmo, como nos diz este autor, «leis simbólicas de ineffectividade simples», explicando um pouco mais à

¹¹ PRIOR, Hélder. A Comunicação Social e o Discurso Judiciário. Derecom - ISSN: 1988-2629. No. 14. Nueva Época. Junho-Agosto, 2013. p.122.

¹² Retirado da sua obra com edição de setembro de 2010 - *Justiça, Reflexões fora do Lugar-Comum* - quando ainda era Vice-Presidente do Supremo Tribunal de Justiça. António Henriques Gaspar é, atualmente, Presidente do Supremo Tribunal de Justiça. Logo, por inerência, é também Presidente do Conselho Superior da Magistratura.

frente que «o uso apriorístico do direito penal em função populista e dogmático-retórica surge em momentos específicos como modo de enquadrar e de dramatizar conflitos ou de responder politicamente a epifenómenos adensados nas democracias de comunicação, sem suporte numa política criminal coerente; o simbolismo de eficiência aparenta resolver um problema pela forma simples de penalização, ou em certas circunstâncias, pela simples elevação das molduras penais. Sem suporte eficiente e sem coerência, o resultado efectivo do simbolismo penal fica refém da sua própria ambiguidade genética e de uma certa ficção como instrumento simples de ação política» (2010, p. 19). Subentendemos nestas palavras que a utilização do direito penal em linguagem menos rigorosa, em muitos meios e em alguns momentos discursivos, fazem do direito penal um uso alternativo, perturbador da sua verdadeira finalidade, com dinâmicas que pretendem efetivar o que não deveria sair da esfera do simbólico.

Esta perturbação crítica é tanto mais premente quanto também é verdade que o conhecimento jurídico, e as diversas formas da sua manifestação, tem evoluído para graus de sofisticação e complexidade técnica que só estão ao alcance de uma minoria.

A Justiça tende a ser mais especializada. Os profissionais forenses são chamados, cada vez mais, a aplicar conhecimentos que exigem grande elaboração conceptual e que, por essa razão, são de difícil decodificação.

Nem sempre, é certo, a dificuldade dos conceitos está associada à complexidade das ideias. Muitas vezes do que se trata é de claros exemplos de mecanismos de defesa desses profissionais, porque entendem que essa semântica de dificuldades é garantística de interesses corporativos e profissionais. Como lhes chama Boaventura Sousa Santos, «artefactos discursivos técnicos de que são excluídos todos os que não dominam o conhecimento especializado que lhes subjaz» (Santos, 2005). Só que essa realidade não é uma inevitabilidade. A história mostra que é possível ser diferente e está pejada de referências a profissionais que conseguiram explicar conceitos difíceis com uma linguagem simples, com raciocínios transparentes, com mensagens entendíveis.

Mas essas não deixam de ser as exceções como casos reconhecidos de professores que foram deixando marcas profundas. A este propósito é incontornável chegar a Manuel

Andrade, Marcello Caetano, Diogo Freitas do Amaral, referenciando só alguns a título de exemplo, naturalmente.

É no livro “*Os Doutores*”, editado em 2013 pela Faculdade de Direito de Lisboa, onde são lembradas as grandes figuras que têm passado ao longo do tempo por aquela faculdade, que se recorda Marcello Caetano como o criador de uma «verdadeira escola em que o essencial do seu pensamento substantivo e metodológico continua bem presente nos seus discípulos e nos discípulos dos seus discípulos» (2013, p. 120). Cabe sublinhar que neste testemunho de Jorge Miranda, Marcello era um professor capaz de transmitir as matérias mais áridas.

Infelizmente, a história do nosso presente não se constrói, genericamente falando, dessa forma clara e transparente. Por muitas razões, o saber tem como sentido um crescendo de dificuldade conceptual, difícil de desmontar. O sistema, sempre em debate, está assim construído para que o conhecimento seja seletivo, e complexizado. E, sendo esse o treino específico que é ministrado, não é de estranhar que os profissionais do direito transportem essa marca para o dia a dia das suas rotinas profissionais.

Saindo da agilidade da prática mediática, comunicar a Justiça tem que resolver muitos dos seus outros ambientes. A relação entre os órgãos de comunicação e a Justiça, poderemos apesar de tudo, considerar privilegiada quando comparada com o contacto direto com o cidadão, aonde esta organização (a Justiça) parece *gostar* de imprimir ainda mais confusão.

Esta constatação é atestada numa comunicação recente, no Centro de Estudos Judiciários¹³, de Elizabeth Moreira Fernandez, professora da Escola de Direito da Universidade do Minho. A sua apresentação alertou a audiência sobre o entendimento que os portugueses têm de formas simples para comunicar, dando como exemplo uma “citação postal”, notificação que permite a defesa e um procedimento processual comum. O título da sua intervenção foi a “iliteracia judicial e *ónus* processuais dos desmandes: o caso da Verónica”, e teve por base um inquérito, ainda inédito, feito pela

¹³ Workshop “Comunicar a Justiça” (Ação de Formação Tipo D) decorreu em Lisboa, no dia 26 de junho de 2015.

Escola de Direito da Universidade do Minho, e orientado pela oradora, para um estudo de caso de mestrado. Foi-nos dado observar resultados inequívocos sobre a iliteracia dos portugueses, neste caso da região norte, em relação aos assuntos judiciais mais comuns. Apresentando um estudo de caso da “Verónica”, a história de uma senhora, empregada doméstica, divorciada e com dois filhos a cargo, que, ao receber uma notificação de injunção, e não compreendendo o seu conteúdo, a “atirou” com o envelope para uma gaveta. Passado um ano confronta-se com a “inexplicável” penhora de todas as suas contas bancárias, sem nunca imaginar a razão e sem nunca relacionar que a anterior carta recebida do tribunal estivesse diretamente relacionada com essa violenta ação judicial sobre os seus parcos rendimentos.

Sobre as cartas que muitos recebem em casa, remetidas por um tribunal, este estudo mostrou que quem revela maior entendimento não são as pessoas com um grau de escolaridade mais elevado, mas sim as que têm manifestamente mais experiência de vida. São estas que perante o remetente, compreendem que estão a ser notificados, compreendem mais facilmente o grau de importância da mensagem, não a menosprezam, mesmo não compreendendo quais as implicações que aquele texto confuso prognostica. Um número muito significativo de pessoas com escolaridade superior, não compreende o texto e não lhe dá valor.

O que a “Verónica” recebeu em casa foi qualquer coisa semelhante ao seguinte texto:

«Pelo presente fica citado(a) de que foi (foram) instaurado(s) nesta secção de processo contra V. Exa(s) o(s) processo(s) de execução fiscal supra indicado(s), devendo proceder ao pagamento da dívida exequenda e acrescidos no prazo de 30 (trinta) dias a contar da concretização desta citação.

Poderá requerer o pagamento em regime prestacional, nos termos do art. 13º do Decreto-Lei nº42/2001 de 9 de Fevereiro, e do art.º 196º do C.P.P.T., e/ou a dação em pagamento nos termos do art.º 201 do mesmo código ou então deduzir oposição judicial com base nos fundamentos estabelecidos no art.º 204º do Código de Procedimento e de Processo Tributário.

Decorrido aquele prazo sem que o pagamento da dívida exequenda e acrescidos se mostre efetuado e caso não exista, nos termos do Código de Procedimento e de Processo Tributário, motivo para suspender a execução, a mesma prosseguirá a tramitação legal,

designadamente para efeitos da PENHORA DE BENS e demais diligências estabelecidas naquele código. (...)»

Que teria compreendido a “Verónica” sobre o ter ficado “citada”, ou que lhe foram “**instaurados** processos de execução fiscal **supra** indicados”, ou o que teria achado da “dívida **exequenda...**”?

Também resulta da apresentação deste trabalho que a “Verónica” não compreendeu os termos dos “**artigos do C.P.P.T.**”, “**da dação em pagamento...**”. E que não teve a possibilidade de encontrar o patrocínio de um profissional que estivesse próximo e que de forma simples, e sem custos acrescidos, lhe tivesse explicado todo este texto, quais as suas consequências, que atitudes tomar, passando então a ter a possibilidade de escolha.

Independentemente de o cidadão ter o dever de conhecer a lei e de ter o dever de se informar, este estudo revelou que o cidadão não sente o *alerta* perante a mensagem ou comunicação judiciária, pela complexidade do texto ou, até, constrangido pelo medo. Este estudo revela, por outro lado, que há um número muito significativo de cidadãos que, por não compreender, ignora, até ao dia em que não pode deixar de o fazer, com consequências a maior parte das vezes dramáticas.

Falamos de atos formais por parte do tribunal, mas cujo texto é inexplicavelmente copiado da lei. O Código de Processo Civil não determina que o texto comunicado esteja normalizado e as normas do Parlamento Europeu e do Conselho da Europa são muito claras quando referem, no Regulamento (CE) nº 1348/2000 do Conselho, de 29 de Maio de 2000, relativo à citação e à notificação dos actos judiciais e extrajudiciais em matérias civil e comercial nos Estados-Membros, na alínea 3, que «é admitido qualquer meio de transmissão adequado, **desde que o conteúdo seja legível**» (sublinhados nossos). Esta é uma das dimensões do entendimento do sistema, sendo que cada vez mais se verifica que as normas internacionais apelam à simplicidade, tendo em conta as expectativas da sociedade.

Neste debate convém salientar que o novo modelo de organização judicial se conjuga com novos critérios e práticas oriundas da gestão. Os seus profissionais convivem agora muito para além do enquadramento estrutural da administração da Justiça, alargado ao comportamento dos agentes e à avaliação do grau de satisfação dos cidadãos. Passou a incluir-se o tempo de decisão do processo, os factores financeiros e orçamentais, as perspectivas específicas no plano dos recursos humanos e materiais.... tudo se tornou parte das outras mais comuns competências.

Vale a pena lembrar o curso de formação realizado pelo Centro de Estudos Judiciários, com a colaboração de outras entidades formadoras, a que os membros dos conselhos de gestão dos novos tribunais de comarca estiveram sujeitos. Como se constata da LOSJ, o exercício de funções de juiz presidente, de magistrado do Ministério Público coordenador e do administrador judiciário, implica uma formação prévia e específica, nos termos dos artigos 97.º, 102.º e 107.º da Lei n.º 62/2013, de 26 agosto. O diploma que regulamentou essa lei (o referido Decreto-lei 49/2014, nos arts. 13º e 15º) estabeleceu as seguintes áreas de competências:

- a) Organização e atividade administrativa;
- b) Organização do sistema judicial e administração do tribunal;
- c) Gestão do tribunal e gestão processual;
- d) Simplificação e agilização processuais;
- e) Avaliação e planeamento;
- f) Gestão de recursos humanos e liderança;
- g) Gestão dos recursos orçamentais, materiais e tecnológicos;
- h) Informação e conhecimento;
- i) Qualidade, inovação e modernização.

Sobre a necessidade de uma formação específica e habilitante, socorramo-nos, mais uma vez de Henriques Gaspar, e do discurso que proferiu na abertura do IX Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura¹⁴, onde, a propósito dos desafios e dificuldades da nova organização judiciária, referiu:

¹⁴ Encontro na Figueira da Foz em Setembro de 2014, cujo título foi: *IX Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura, sobre A Nova Organização Judiciária: Desafios e Dificuldades*.

«O conceito amplo de administração da Justiça é por isso de geometria variável com a plasticidade para integrar uma diversidade de modelos, há mesmo por vezes sedução por ideologias, ou talvez modas, que manifestam atração por teorizações neoliberais, tentando aplicar à Justiça perspectivas de **management** próprias dos sectores privados da economia colocando a ênfase nos resultados e não nos procedimentos. Mas a inadequação dos métodos gestionários do sector privado é porem patente, porque a Justiça não fabrica produtos para satisfação dos consumidores, nem tem como missão produzir a baixo custo para obter mercado de lucro, a Justiça não pode atuar segundo critérios próprios das regras de mercado. (...) Neste sentido a administração da Justiça posiciona-se estrategicamente no cruzamento entre organização e funcionamento e neste cruzamento existe sempre algum risco de conflito de territórios, entre o que releva da gestão e da administração, e o que não pode deixar de ser da jurisdição. A administração da Justiça tem que se constituir como uma administração de retaguarda, dirigida por um objectivo essencial, conjugar o princípio fundamental da independência dos tribunais e dos juízes, com a eficácia e a organização do funcionamento da Justiça.»

Este ilustre magistrado, um pouco mais à frente do seu discurso, sublinha que a eficiência e eficácia são qualificações instrumentais e que, na essência e na substância, o verdadeiro objetivo a seguir é a qualidade da Justiça. Os elementos para a construção dessa qualidade são destacados como:

(...)

«os direitos de acesso do tribunal; tribunal independente e imparcial, discussão da causa no respeito pelos princípios fundamentais da igualdade das armas e do contraditório, decisão em prazo razoável, disponibilidade de todas as garantias de defesa, tempo necessário ao exercício dos direitos em igualdade. Em consequência, estando os tribunais exclusivamente ao serviço da Justiça e dos cidadãos, a organização tem que ser estruturada por modo a garantir a qualidade, avaliada através de factores que possam ser facilmente identificáveis e socialmente compreendidos.»

Advogando que a Justiça **não** tem que ser “célere”, este autor defende que, ao contrário do que vem sendo desenhado como objectivo fundamental para a Justiça, o tempo, como fator de qualidade, passa pelo melhoramento do sistema judiciário no seu

conjunto e pelo combate por métodos adequados com empenhamento contínuo, inventando factores de modernização e catalisadores da inovação.

Aberto assim ao futuro, Henriques Gaspar diz-nos que «a Justiça deve ser pensada como missão de serviço público, evitando a deriva do caminho para a demagogia do discurso importado sobre a “performance”».

O olhar antes exposto tem, todavia, um contraponto que convém salientar. Sem querer *cavar extremos* que contribuam para uma maior *deriva do caminho para a demagogia*, parece-nos apesar de tudo fundamental relembrar que uma parcela substancial dos avanços alcançados na sociedade se deve aos progressos nos conhecimentos gestionários e organizacionais (Cunha *et al*, 2010, p. 55), referindo este autor que «*é às disciplinas que confluem no grande «fórum» da gestão e do comportamento organizacional que devem ser creditados substanciais contributos na matéria, especialmente resultantes da propensão para conciliar dois grandes desígnios dos tempos modernos: a satisfação/realização pessoal e o desempenho organizacional.*» (Cunha *et al*, 2010, p. 55).

(II.)

3. NA MIRA DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Entre as suas rotinas profissionais a Justiça é vigiada. Melhor dizendo, Media e Justiça vigiam-se mutuamente e nesse exercício a Comunicação Social tem sido um dos veículos de divulgação da crise da Justiça. A relação entre tribunais e comunicação é feita de ciclos, entre intimidade e desconfiança, marcados por tensão institucional, onde a Comunicação Social serve de palco.

As relações institucionais entre cúpulas das organizações judiciárias têm potenciado episódios geradores de algum mal-estar, aprofundando as percepções negativas dos portugueses sobre a Justiça, as quais foram também muito induzidas por diversos comentadores “*opinion makers*” que em direto, e sem reserva, opinam e depõem com grande assertividade as suas percepções. É exemplo dessa conflitualidade, às vezes surda, as divergências entre juízes e magistrados do Ministério Público, entre a bastonária da

Ordem dos Advogados e os respetivos conselhos distritais bem como com outras profissões judiciais, entre a Associação Sindical dos Juizes e o Conselho Superior da Magistratura, entre o Sindicato do Ministério Público e a Procuradoria-Geral da República. Mais recentemente, entre as instituições representativas de juizes, magistrados do Ministério Público e advogados e o Governo, em especial o Ministério da Justiça. Em debates acalorados, temas como escutas telefónicas, prisão preventiva, ou segredo de justiça, vão ganhando posição junto do cidadão, a partir de opiniões que primam, grande parte das vezes, por estarem assentes em preconceitos, serem pouco objectivas e, sobretudo, por serem pouco eficazes.

Esta complexidade indefinida transmuta-se em opiniões vindas de todos os lados e que todos se acabam por queixar. Como refere o jornalista Henrique Monteiro num violento texto de opinião publicado a 11 de Dezembro de 2012 na sua crónica semanal no jornal Expresso, a propósito da Procuradora Geral Adjunta Cândida Almeida, então Directora do Departamento Central de Investigação e Ação Penal, intitulado «**Ó Sr^a Procuradora, cale-se s.f.f.**»:

*«Eu abro o site do Expresso de manhã e deparo com esta notícia. A senhora Procuradora Cândida Almeida entende que o processo do BPN devia estar julgado. A Sr^a Procuradora, volta não volta, diz umas coisas. E diz coisas como se nada tivesse a ver com a Justiça em Portugal, quando é afinal **a imutável Procuradora Geral Adjunta responsável pela não menos imutável Direção Central de Investigação e Ação Penal (o célebre DCIAP) há quase 12 anos.** Eu não discuto que se a sr^a Procuradora tem razão. Pode ser que sim. O que eu discuto é por que razão **tantos agentes da Justiça, de juizes a procuradores** (de que a distinta presença da Sr^a Procuradora é exemplar), devendo estar ao serviço do Estado e dos cidadãos, **têm tantas opiniões e tão pouca eficácia.** Dizem que é das leis. É possível! Mas as leis mudam e a ineficácia mantém-se! Dizem que é dos políticos! É possível. Mas os políticos mudam e a ineficácia mantém-se! **Ocorre-me que podemos experimentar mudar os agentes, mudar a Sr^a Procuradora, por exemplo, que se mantém alapada ao cargo...** Eu não queria escrever isto. Tinha preparado um texto sobre a Europa, os seus vampiros e os seus abutres (talvez o deixe para amanhã), mas **não resisti ao fascínio da Sr^a Procuradora.** Por a Sr^a Procuradora já se pronunciou sobre **a inconstitucionalidade do enriquecimento***

ilícito, já disse que a corrupção em Portugal não é um grande problema, já manifestou o seu escândalo pelo atraso do julgamento do BPN, já se mostrou indignada pela sentença do Freeport, já disse tudo e mais alguma coisa. Sr^a Procuradora, a senhora não foi nomeada para dar opiniões - temos cá muitos, eu incluído. A Sr^a Procuradora existe para promover a Justiça e a gente olha à volta e vê - perdoe-me a expressão - demasiado a Sr^a Procuradora e escassa Justiça. Perdoe-me o desabafo, mas tenho a certeza que há muitos a pensar como eu.» (Sublinhados do autor).

Também um pouco nesta linha, mas falando agora de jornalistas, num Colóquio¹⁵ organizado no final dos anos noventa pela Alta Autoridade para a Comunicação Social (atualmente Entidade Reguladora para a Comunicação Social), Joaquim Vieira (ele próprio jornalista) refere:

(...)

«considerou-se, a partir de certa altura... que relatar os factos, só por si, não chegava. Isto é, já não era suficientemente digno, nobre para a profissão de jornalista. Era preciso acrescentar mais alguma coisa. E, então, aparece aquilo a que eu chamaria o jornalista pavão, que é o jornalista que quer meter mais algumas penas coloridas nos trabalhos que faz e, então, acha que fica muito mais interessante e bonito o seu trabalho se acrescentar com opiniões próprias, com análises de carácter subjectivo, com muitos adjectivos pelo meio, qualificações sobre os factos e sobre as pessoas, com certas imagens mais ou menos coloridas e, portanto, que o trabalho só está completo assim. Daqui resulta que os jornalistas tendem a substituir-se aos comentadores, aos opinion makers em Portugal, para fazer passar a sua suposta verdade sobre aquilo que é o “politicamente correcto”. Portanto, os próprios jornalistas defendem o que é o “politicamente correcto” daquilo que não é “politicamente correcto” e assumem-no em reportagens, em entrevistas, em textos noticiosos nos quais, de facto, está ausente o tal rigor noticioso. Enfim, quanto a mim, aquilo que deveria caracterizar a actividade noticiosa.»

Apesar dos anos decorridos é fácil constatar a atualidade das afirmações produzidas.

¹⁵ Colóquio organizado pela Alta Autoridade para a Comunicação Social, “Traçar as fronteiras entre opinião, especulação e notícia”, p. 91.

Na mesma linha de raciocínio, pode dar-se ainda mais um outro exemplo, muito significativo, a partir da comunicação do antigo Bastonário Rogério Alves nas Jornadas sobre a Corrupção, à volta do tema “Justiça, Comunicação Social e Aspectos Processuais”.¹⁶ Este advogado partilhou com a audiência uma das experiências que guardou na memória, pela perplexidade do ocorrido. Disse que já há alguns anos foi convidado a participar num fórum da TSF dedicado ao tema “O Supremo Tribunal de Justiça decidiu que um jornal pode dizer a verdade e ser à mesma punido”. Este acórdão tinha a ver com uma notícia publicada pelo jornal Público sobre um julgamento, referente a dívidas fiscais do Sporting, e onde se dizia que o Supremo Tribunal de Justiça decidiu que um jornal, mesmo dizendo a verdade, deveria ser punido. Foi a este propósito que se promoveu o fórum na TSF. Rogério Alves precaveu-se, lendo o acórdão na íntegra, e concluindo que aquilo que o jornal dizia não tinha sido provado em tribunal. O que constava no acórdão, a certo passo da fundamentação, era “que até às vezes o dizer a verdade pode ser ofensivo...” Quando Rogério Alves entrou em direto uma hora e um quarto depois do programa ter começado, foi com *perplexidade radiofónica* que os ouvintes ouviram, que o tema que estava em debate «não era verdade», isto depois de uma hora e tal de emissão com “n” intervenientes a *despirem as vestes* manifestando a sua indignação. Na altura o jornalista Manuel Acácio, responsável pela emissão, perguntou: Não diz? - Ao que o Advogado respondeu, que lamentava pelos anteriores participantes da primeira hora de comentários e pelos que se iriam seguir, mas que na verdade o acórdão não refletia a base daquela emissão. Ao entrar em debate, o jornalista responsável pela peça do jornal Público foi confrontado pelo responsável da emissão da TSF, Manuel Acácio, com as afirmações proferidas por Rogério Alves, segundo o qual o acórdão não constava nada do que era base naquela notícia. Talvez mais surpreendente do que a própria notícia, foi a resposta justificativa do seu autor: “o acórdão não diz, mas muitas pessoas no tribunal o disseram”.

Rogério Alves recordou a situação como um dos momentos de maior perplexidade nas suas muitas intervenções mediáticas, acrescentando que considera que a pessoa que redigiu o acórdão é, em sua opinião, uma das pessoas mais brilhantes da magistratura portuguesa e achava que o Supremo Tribunal de Justiça devia defender-se com um comunicado, coisa que não aconteceu. Foi de opinião que ninguém pode estar a fazer

¹⁶ Jornadas promovidas pelo Sindicato dos Magistrados do Ministério Público em 19 e 20 de Junho de 2015, na cidade da Figueira da Foz.

um programa, que já levava uma hora e um quarto de emissão, com várias pessoas na rádio a debaterem um tema assente num pressuposto que não era verdadeiro. Ou seja, reproduzindo uma mentira.

Não é de estranhar, pois, que no meio de insólitos ruídos, onde não falta opinião, mais ou menos rodopiante, agravada pelas redes sociais e com uma imprensa amedrontada pela internet, que o discurso judicial assente nas margens destas premissas. Mas, na impossibilidade de responder, os tribunais e os juízes tornam-se na catarse de uma sociedade descontente, desejosa por encontrar responsáveis para as suas perplexidades, instigada por bons e maus comentadores. Na Justiça as defesas e os ataques alimentem-se de códigos e as sentenças dos juízes amplificam esses códigos sem terem, a mais das vezes, a preocupação de os decodificar, de modo a serem bem compreendidos pelos jornalistas, por outras áreas de investigação fora do Direito ou por qualquer cidadão interessado.

Consequentemente, também não é de estranhar que a sociedade e, nela, o homem *normal* (o típico homem médio, ou numa formulação já caída em desuso e sociologicamente ultrapassada, “o tradicional bom pai de família”), não compreenda o que se passa nos tribunais, em particular, e na Justiça, em geral¹⁷, e sem esse *conhecimento comum* não é possível garantir um efetivo acesso à compreensão da Justiça, por oposição ao acesso apenas meramente formal, e tal como está garantido constitucionalmente.

(II.)

4. VIGIAR MUTUAMENTE

Uma mentira repetida não se transforma numa verdade. Entre todas as vicissitudes que resultam da não compreensão por parte do cidadão sobre o que se passa na Justiça e, em particular, nos tribunais, é urgente uma ética de comportamentos em que o recurso selvagem à opinião pública seja considerado uma violação aos direitos fundamentais.

¹⁷ RODRIGUES, Maria da Conceição Carapinha, *Discurso Judiciário, Comunicação e Confiança*, em “O Discurso Judiciário, a Comunicação e a Justiça” - V Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura, Coimbra Editora, 2008, p.p. 33 e 44-45.

Como prenúncio de um desprestígio preocupante, Antoine Garapon¹⁸ afirma que a ameaça que os media fazem pairar sobre a estrutura simbólica da Justiça poderá revelar-se extremamente perigosa:

(...)

«o símbolo impõe uma distância. Ora, os media aboliram as três distâncias essenciais que são a base da Justiça: a delimitação dum espaço protegido, o tempo diferido do processo e a qualidade oficial dos actores deste drama social. Eles distorcem o quadro judicial, paralisam o tempo e desacreditam a autoridade. (...) Na verdade o enfraquecimento das autoridades instituídas corresponde a uma perda de soberania da democracia sobre si mesma. Os media constituem por isso uma autoridade bem real, mas desconcertante porque inconsistente, inconstante e inconsequente, ao contrário de qualquer instituição reconhecida e considerada, estável e operante.» (Garapon, 1998, p. 77)

Num Estado de Direito, a relação entre tribunais e comunicação social escreve-se de muitas maneiras no que diz respeito à ética e à deontologia. Oscilamos entre a investigação objectiva e isenta, fundamental para uma opinião pública esclarecida, e a liberdade de opinião que conduz facilmente à distorção da realidade. Nestes contextos, é fundamental que a afirmação do ideário de construir uma relação eticamente fundada e transparente sobressaia, sem que tenha por consequência o desprestígio dos tribunais, o enfraquecimento da força das suas decisões, a deslegitimação e a perda da autoridade do judiciário.

Não se fazendo nesta sede nenhuma avaliação crítica à adequação que a doutrina faz da Constituição, importará, contudo, lembrar que a liberdade de imprensa e de informação se encontra inserida no capítulo dos direitos, liberdades e garantias, acrescentando-se que está sujeita ao seu respetivo regime de proteção constitucional. «Num Estado de Direito, a liberdade é a regra e a restrição é a exceção»¹⁹, sendo a liberdade um princípio ilimitado, a Comunicação Social é considerada por muitos autores, como uma zona minada, associada a muitos excessos, onde o direito de liberdade não atende a outros direitos ou interesses igualmente constitucionalmente protegidos. Questões como se deixou de haver limites para a intrusão na vida privada

¹⁸ Jurista francês e Secretário-Geral do *l'Institut des hautes études sur la Justice*.

¹⁹ Conferência proferida no colóquio “Comunicar a Justiça”, promovido pelo CEJ, em 1 de Fevereiro de 2013 por Raquel Alexandra Brizida Castro.

dos cidadãos, ou se a exposição mediática de um arguido se transforma facilmente em condenação extrajudicial, fazem parte de uma discussão difícil, de certo modo antiga, mesmo em Inglaterra, país considerado o berço da moderna liberdade de imprensa.

Imbuída de uma racionalidade própria, a Justiça tem uma densidade de formas pouco transparente para o cidadão, que «vê nestas particularidades afloramentos de obscuridade, discriminação e desigualdade»²⁰. A transparência²¹ é a partir do final do séc. XX um conceito, um valor, um direito que, em oposição à opacidade e ao segredo, é uma referência do *saber*, de que os meios de comunicação não *largam mão*.

No final do séc. XX a comunicação deixou de ser do *Nós*, ou seja do modelo familiar tradicional, por onde começou a rádio e a televisão, passando a ser a comunicação do *Eu*, pressupondo cada vez mais a individualidade que o audiovisual proporciona. A *televisão* tem a conotação tecnológica – ver à distância, com som e imagem – e assim continua, mas os muitos suportes de que a internet hoje dispõe, bem como a digitalização de conteúdos, revolucionaram a forma de distribuição dos *media*, permitindo a proliferação dos conteúdos mais dispares pelos sites, blogues, redes sociais, YouTube... Os jornais, amedrontados pela internet, como anteriormente referimos, foram ganhando tridimensionalidade visual e qualquer televisão, jornal ou rádio são hoje *media* digitais, olhados no computador, no telemóvel ou no tablet.

Essas preocupações estão latentes em todo o espaço europeu. Exemplo disso é a Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia, relativa à coordenação de certas disposições legislativas, regulamentares e administrativas dos Estados-Membros, respeitantes à oferta de serviços de comunicação social audiovisual (Directiva «Serviços de Comunicação Social Audiovisual»)²², que refere no Artigo 53.º na sua alínea 4:

«Tendo em conta as novas tecnologias utilizadas para a transmissão de serviços de comunicação social audiovisual, o quadro regulamentar relativo ao exercício de

²⁰ *idem*, p.13

²¹ Imageticamente a transparência surgiu como um novo desafio estético, com novas representações pictóricas e gráficas, um modelo de leveza, de formas depuradas, limpo.

²² Directiva 2010/13/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de Março de 2010.

actividades de radiodifusão televisiva deve ter em conta o impacto das alterações estruturais, da difusão das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e da evolução tecnológica nos modelos comerciais, em especial o financiamento da radiodifusão comercial, e deve garantir condições óptimas de competitividade e segurança jurídica para as tecnologias da informação e a indústria e os serviços de comunicação social da Europa, bem como o respeito pela diversidade cultural e linguística.»

Este imenso espaço do audiovisual, onde a televisão ainda é líder, faz perigar a comunicação generalista e os seus contextos nacionais. A televisão como *serviço público*²³ merece um debate que diz respeito a todos, e as três áreas da sua definição tripartida – *conteúdos, instituições e audiências* – revelam um entendimento para lá dos conteúdos e das instituições, onde as *audiências* determinam, em muito, as outras duas áreas.

A *audiometria*²⁴ é um instrumento fundamental para compreender quais as características sociodemográficas do público. Caracterizando as “massas”, a *audiometria* pretende resolver um dos segredos fundamentais da vida coletiva: apurar o que cada um faz e pensa quando não é visto. As audiências têm uma poderosa influência sobre os conteúdos e a sua mediação, trazendo consigo consequências imediatas ou a prazo nas opções programáticas.

A questão que então emerge é saber onde pode estar o equilíbrio que um regime democrático exige para defesa de direitos fundamentais, tais como a presunção de inocência, o respeito pela vida privada ou o direito a um processo justo, em contraponto com uma informação livre e com uma sociedade onde impere uma total, mas responsável, liberdade de expressão.

Este parece-nos ser um campo onde nunca se poderá eliminar totalmente a tensão. As divergências entre *Media* e *Justiça*, terão que coexistir na mesma medida das suas

²³ «A discussão sobre o que deve ser o serviço público de televisão dura há anos e com o tempo ficou reduzida a um debate estéril e radicalizado entre uma visão maximalista e uma visão minimalista. Curiosamente, nenhum dos dois lados da barricada perdeu muito tempo a pensar na questão da governação da RTP, perdidos como estavam a defender o serviço público à *outrance* (os primeiros) ou a argumentar contra a sua simples existência (os segundos). Ora muito mais do que a discussão pseudofilosófica sobre a "natureza" do serviço público, a governação é a questão-chave que pode conduzir à cura dos vícios históricos da RTP sem deitar fora o bebé com a água do banho.» *Jornal Público* a 13.09.2013, texto de opinião não assinado sob o título *Mudar o paradigma da televisão pública*.

²⁴ Medição de audiência por amostra.

opostas fontes de inspiração. Os meios de comunicação social privilegiando a rapidez; a Justiça a reflexão. Consequentemente, terão que se vigiar mutuamente, sem nunca aspirarem à convivência da amizade, mas coabitando como conhecidos que mantêm um diálogo correto, nem sempre cordato e que com poucas concepções, é certo, mas suficientemente dialogante e próprio de um Estado de Direito, onde a liberdade é a regra e a restrição é a exceção. Assim estejam os jornalistas e os magistrados preparados para tal convívio.

(II.)

5. AVALIAR A FORÇA DO DIREITO PARA COMPREENDER A IDEIA DE JUSTIÇA

A Justiça, entendida como organização que responde sistematicamente a desafios extremos, e como instituição *maior* em cada Estado, destaca-se nesta “bolsa” de opinião com uma grande responsabilidade, ou não fosse a Justiça considerada por muitos como a principal virtude, a fonte de todas as outras. Entre todas as noções prestigiosas de Justiça deixamos a de Proudhon, com esta empolgante imagem constante de um texto de 1858:

«a Justiça, sob diversos nomes, governa o mundo, natureza e humanidade, ciência e consciência, lógica e moral, economia política, política, história, literatura e arte. A Justiça é o que há de mais primitivo na alma humana, de mais fundamental na sociedade, a mais sagrada entre as noções, e o que as massas reclamam hoje com mais ardor. É a essência das religiões, ao mesmo tempo que a forma da razão, o objecto secreto da fé, e o começo, o meio e o fim do saber. O que se poderia imaginar de mais universal, de mais forte, de mais consumado do que a Justiça?» (1858, p. 44)²⁵.

Vemos, portanto, que cabe à Justiça e aos muitos papéis que desempenha, um hipercentro com enorme exposição aos mais significativos desafios, tendo, como forte traço desta equação, a sua complexidade e sobrelotação de sentido. Pese embora a sua grandeza desde sempre, e em toda a parte, persiste igualmente um choque entre o

²⁵ PROUDHON, P. J.; *De la Justice dans la Révolution et dans l'Église*; Paris Librairie de Garnier Frères; 1858. Cf. <https://archive.org/details/delajusticedans01prougog>

funcionamento do sistema judiciário português e as condições de funcionamento real da sociedade.

A “ciência jurídica” é concebida pelos juristas, sobretudo pelos historiadores do Direito, como um sistema autónomo, cujo desenvolvimento só pode ser compreendido segundo a sua própria dinâmica, distinguindo-se da rigorosa ciência do Direito, pela razão de tomar a primeira como objecto. Ao fazer esta distinção, a ciência rigorosa do Direito autonomiza-se em absoluto da forma jurídica conciliada com o mundo social, evitando desde logo o *instrumentalismo* que concebe o Direito como um *reflexo* ou *utensílio* ao serviço dos dominantes. Assim, esta ciência, liberta do peso social do pensamento e da ação jurídica, teve como limite ultra-consequente por parte dos juristas a construção de um corpo de regras e doutrinas independentes das pressões sociais. Com independência destes constrangimentos foi emergindo um universo autónomo capaz de se produzir e reproduzir pela lógica do seu funcionamento específico, um *corpus* jurídico relativamente independente dos constrangimentos externos. Como desenvolve Bourdieu²⁶, pela própria eficácia da sua forma o Direito situou-se no lugar profundo das forças históricas, impedindo que se apreenda o universo social específico em que ele se produz e se exerce.

O campo jurídico, onde se defrontam os agentes investidos de competência técnica e social com a capacidade reconhecida para interpretar o Direito é, segundo este autor, o campo da concorrência pelo monopólio do acesso aos meios jurídicos herdados do passado, contribuindo para fundamentar a cisão social «entre os profanos e os profissionais, favorecendo um trabalho contínuo de racionalização próprio para aumentar cada vez mais o desvio entre os veredictos armados do direito e as instituições ingénuas da equidade e para fazer com que o sistema das normas jurídicas apareça aos que o impõem e mesmo, em maior ou menor medida, aos que a ele estão sujeitos, como totalmente independente das relações de força que ele sanciona e consagra.» (Bourdieu, 2011, p. 221). Monopólio que vai registando ao longo da história que este estado da relação de forças que sanciona vai igualmente convertendo em saber adquirido e reconhecido, inscrevendo na sua estrutura uma ambiguidade que resulta em eficácia. Esta é a forma refletida em muitas instituições que, ao verem o seu estatuto legal reconhecido, vão igualmente crescendo em poder.

²⁶ Bourdieu, 2011, p. 219.

Será mister dar aqui atenção, para melhor compreender estes (que parecem) tautológicos argumentos, à noção de *sistema*, tal como a desenvolve Luhmann. Este autor contemporâneo foi objeto de estudo num Encontro, em outubro de 2003, na Universidade da Beira Interior, no âmbito das atividades do Instituto de Filosofia Prática. Baseadas nos instrumentos teóricos de Niklas Luhmann as Jornadas apresentaram trabalhos como «O direito na obra de Niklas Luhmann. etapas de uma evolução teórica» desenvolvido por Pierre Guibentif (Santos, 2005, p.185). Acompanhando essa reflexão teórica compreendemos a ousada noção de sistema de Luhmann. O pensamento dominante europeu assente numa primeira versão da Teoria dos Sistemas aplicada à realidade social, como uma relação harmoniosa do sistema com o meio. Em Luhmann surge uma redefinição em que os limites dessa relação perdem a hegemonia do meio, explicando-nos esta espécie de alquimia histórica, como produto de um lento e longo trabalho, ao aplicar o conceito dos sistemas autopoiéticos ao Direito, reduzindo-lhe complexidade social. Com efeito, de depuração em depuração, as lutas que têm lugar neste campo relacional próprias da comunicação, os seus estudos dizem-nos que o Direito, em seu «viés autopoiético, se (re)cria com base nos seus próprios elementos.» (Santos, 2005, p. 221). Sua autorreferência permite que o Direito mude a sociedade e se altere, ao mesmo tempo «movendo-se com base em seu código binário (direito/não-direito). Tal característica permite a construção de um sistema jurídico dinâmico, um *sistema vivo* mais adequado à hipercomplexidade da sociedade atual.» (Santos, 2005, p.148).

Acantonados no estudo de Luhmann somos desafiados por duas correntes de signo diferentes para melhorar as condições de uma teoria.

Uma das correntes teóricas é a de tentar compreender as melhores condições possíveis através do conhecimento científico dos princípios da natureza, acrescentando de imediato Luhmann que este não é um requisito indispensável para nos desviarmos do erro, exemplificando que não são necessários conhecimentos de ótica para ter uma boa visão, pese embora o seu conhecimento sirva para uma melhoria progressiva das condições de vida, pela eliminação dos seus defeitos.

A segunda teoria dissipa as expectativas comuns e as seguranças da vida quotidiana e parte da tese da improbabilidade, como um estudo sobre os processos em si improváveis, mas não impossíveis. Ao conceber a natureza como uma improbabilidade, a questão principal é uma questão teórica prévia, como seja saber estabelecer uma ordem que transforme improvável em provável. A tese dominante em Luhmann é que *«um sistema só é capaz de evolução, e sê-lo-á sempre, quando determinados problemas se agravam a tal ponto que já só podem resolver-se com a ajuda de modificações estruturais. Isto não quer dizer que os problemas produzam as suas próprias soluções e muito menos que estamos a regressar a uma teoria teleológica. Significa sim que só quando surge uma problemática suficientemente determinada, dependente da estrutura e com possibilidades de solução muito limitadas, se esboçam soluções suficientemente específicas de tal maneira que as meras casualidades, as condições passageiras e os ambientes adequados podem actuar favoravelmente.»* (Luhmann, 2007, p. 129). Esta é uma variante da teoria da evolução, muito pertinente ao pensarmos na atualidade da comunicação da Justiça em Portugal, atendendo aos seus ambientes de dever e de reserva.

III . INQUÉRITO AOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DAS COMARCAS

1. ASPETOS METODOLÓGICOS

Detenhamo-nos, agora, no aflorar do pensamento de quem pensa, gere e decide nos tribunais de comarca. Situemo-nos no método que serviu de base a este estudo elaborado e realizado no âmbito do mestrado em que se insere a presente dissertação e que, como temos vindo a referir (cf. *supra* p. 14) foi considerado como **Etapa II** do trabalho e que nos trouxe mais dados para compreender a relevância do tema. Um conjunto de 35 perguntas fechadas que, não prolongando o diálogo, como é apanágio deste tipo de inquéritos, pela sequência e pelo conjunto de opções, forneceu informações relevantes para o objectivo prosseguido no âmbito do tema escolhido.

O inquérito pretendeu obter um conhecimento mais aprofundado dos membros dos conselhos de gestão das comarcas relativamente aos desafios que se colocam na sua atual posição no campo da relevância de uma melhor comunicação da Justiça. Desde logo, a idade e o sexo, o ano em que completaram a sua formação académica, qual a sua função na comarca e o contexto da comarca. É na quinta pergunta da Parte 1 do inquérito, sobre “abrangência territorial”, que se pode compreender o contexto da comarca a partir dos limites encontrados no quadro de juizes. Este é editado pelo Conselho Superior da Magistratura e foi onde se verificou a colocação dos juizes nos tribunais de primeira instância o que nos reporta à dimensão da atividade jurisdicional da comarca a que pertence cada um dos respondentes.

O inquérito foi distribuído individualmente, por correio electrónico, para os três elementos que compõem os órgãos de gestão das comarcas, entre os dias 9 e 11 de fevereiro de 2015. Foi solicitada a colaboração através do preenchimento *on-line* na plataforma “Survio”, com tempo calculado entre 20 a 30 minutos de duração. E foi construído a partir de 35 questões e com o prazo previsível de resposta de cerca de 4 semanas, ou seja, até ao dia 15 de março de 2015.

O questionário compreendia cinco capítulos a que foram chamadas “partes”. Na **Parte 1**, contendo os dados pessoais e a abrangência da comarca.

Na **Parte 2**, com seis questões focalizadas na atual reforma da organização do sistema judiciário, questionando-se a caracterização da arquitetura desta reforma perante a comunicação social.

A **Parte 3** tentou-se conhecer o posicionamento dos respondentes face ao problema, atitudes e opiniões, assim como os procedimentos habituais no recurso aos meios de comunicação social.

Na **Parte 4** analisou-se a sensibilidade destes profissionais no confronto com os jornalistas, levando a refletir sobre os seus discursos, objetivos e práticas tão distintos. Partindo de um *cardápio* simples, questionaram-se cada um dos membros dos órgãos de gestão sobre quais ou que dispositivos se devem munir os tribunais para a imprevisibilidade dos efeitos da «notícia».

A **Parte 5** aborda a sensibilidade à resolução destes problemas, quem tem autoridade para decidir, de onde deve partir a solução e quais as soluções, com o afloramento de algumas questões em estilo desafiante.

O QUESTIONÁRIO

De acordo com os objetivos traçados, o modelo elaborado incidiu sobre as seguintes orientações:

- > Dados pessoais;
- > Função;
- > Abrangência territorial da comarca onde exerce o respondente;
- > Avaliação do nível de frustração da sociedade portuguesa em relação às reformas da Justiça e compreensão da Justiça por parte do cidadão;
- > Opinião sobre a reforma, e nomeadamente sobre se e a sua arquitetura compreendeu os desafios impostos pela comunicação, e opinião sobre a sua importância;
- > Opinião e atitude sobre a mediatização da Justiça;
- > Opinião e atitude sobre as novas tecnologias;
- > Opinião sobre os meios e recursos disponíveis nas comarcas;
- > Análise crítica sobre a reputação da Justiça;

- > Opinião e atitude sobre a implementação na comarca de práticas comuns de comunicação.

A AMOSTRA

Esta **Etapa II** contemplou a opinião dos membros dos conselhos de gestão das 23 comarcas existentes:

- > 23 Juízes presidentes;
- > 23 Magistrados do Ministério Público coordenadores;
- > 23 Administradores judiciários.

Tratou-se, como se pode constatar, de um grupo muito específico, mas altamente representativo, constituído por sessenta e nove respondentes. O questionário não pedia qualquer identificação do respondente e o convite para participação foi dirigido individualmente.

O mesmo questionário foi igual para todos os inquiridos.

Foram recebidos 54 questionários que consideramos, dado as especificidades e o carácter reservado da amostra, todos válidos. O prazo definido (4 semanas), foi rigorosamente cumprido e não responderam quinze pessoas. A taxa de respostas foi assim de 78,26%, sendo que há partes do inquérito em que faltou uma pessoa responder, tornando-se assim numa taxa muito significativa de participações. E mais significativa, ainda, tendo em atenção o perfil típico dos respondentes, que normalmente tenderiam a ignorar este tipo de convite, ainda por mais vindo de fora da instituição judiciária, e desenquadrada das suas rotinas procedimentais.

ANÁLISE DE DADOS

De acordo com o dispositivo metodológico utilizado, a informação recolhida apresenta-se sistematicamente em análises estatísticas univariadas, descritas com a interpretação dos resultados obtidos. Ultrapassando a estrita análise estatística, assume-se que consoante os níveis de significância para este projeto, em componentes principais, efetuaram-se análises factoriais exploratórias nos capítulos seguintes. Finalmente, com o objetivo de identificar modelos explicativos, agregamos indicadores, em forma de

algumas conclusões, no final de cada capítulo relativo ao inquérito.

Na presente dissertação, página 124, encontra-se no Anexo I a transcrição textual dos resultados aferidos, com o resumo gráfico das respostas.

(III.)

2. CARACTERIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DAS NOVAS COMARCAS

A IDADE, O SEXO E O ANO DE CONCLUSÃO DA FORMAÇÃO ACADÉMICA

A partir das questões 1 a 4 ficamos a saber que as idades dos respondentes se situam entre os 42 anos e os 61, constatando-se da amostra que a distribuição, é na sua grande maioria, da faixa dos 50 aos 60 anos²⁷.

Relativamente ao género, observa-se que as respostas vieram maioritariamente do universo masculino. Desvio observado à partida, quando preparávamos este inquérito, em que por via do correio enviado conhecemos a proporção entre homens e mulheres.

Das sessenta e nove pessoas que compõem os órgãos de gestão vinte são mulheres, sendo que oito são juízes presidentes, seis magistradas do Ministério Público coordenadoras e seis administradoras judiciais. Responderam ao inquérito quinze mulheres, (faltaram 5 respostas) e trinta e nove homens (faltaram 10 respostas), sendo a variável de não resposta, dada a proporção deste grupo na diferença de géneros, que houve uma maior motivação pelo tema por parte dos homens, mas com uma diferença pouco relevante.

Relativamente ao ano de conclusão da formação académica, um dos respondentes disse-nos que foi em 2015. Consideramos esta resposta válida no pressuposto de que ela se reporta à conclusão de algum dos cursos de formação, como o caso do estágio, requisito obrigatório para integrar os órgãos de gestão. De qualquer das formas, a questão 3

²⁷ Numa das respostas foi indicada a idade de 24 anos, o que seguramente foi um lapso, uma vez que com essa idade não é possível o provimento em cargo de membro do conselho de gestão dos tribunais de comarca.

sobre o ano de conclusão da formação académica indica-nos que a década de oitenta tem um elevado número (29) de respondentes, dado coerente com as idades. Os restantes distribuem-se entre 1975, (ao se parear a correlação entre este item e o respondente mais velho com 62 anos, a conclusão dos seus estudos teria sido aos 21 anos²⁸). Três respondentes finalizaram os estudos em 2013 e dois em 2014²⁹.

Consideramos que este é, no entanto, um quadro pouco relevante para o estudo, permitindo apenas concluir que não houve estudos anteriores ao 25 de Abril de 1974 e que, aparentemente, esta variável poderá ter sido utilizada como reforço de garantia de anonimato.

A FUNÇÃO E A ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Muito relevante é o quadro seguinte que se debruça sobre a função que cada um dos participantes no inquérito ocupa na comarca.

A questão 4 deteta a variância de interesse ao inquérito na constituição da amostra. Responderam ao inquérito dezanove juizes presidentes (35,2%), quinze magistrados do Ministério Público coordenadores (27,8%) e vinte administradores judiciais (37%).

A questão 5 prende-se com o quadro dos juizes. A mobilidade de juizes é gerida pelo Conselho Superior da Magistratura que, mediante a prévia identificação destes movimentos processuais e com algumas restrições que decorrem de muitas outras dificuldades³⁰, nomeia os juizes e os coloca. Assim foi possível ordenar três grupos que nos pareceram adequados para determinar a ordem de grandeza onde cada respondente da amostra exerce funções.

Considerámos nesta questão três categorias que nos pareceram naturais, a que poderíamos chamar de comarcas com uma *dimensão menor* – entre 13 a 39 juizes, com vinte e quatro respondentes; as comarcas de *média dimensão* com um quadro de juizes -

²⁸ No caso dos administradores judiciais nem todos são licenciados.

²⁹ Admitimos que alguns respondentes tenham considerado como ano de conclusão da sua formação académica, a formação obtida no CEJ para aquisição de competências para posterior integração nos órgãos de gestão das comarcas.

³⁰ Seria exaustivo e achou-se pouco relevante aqui enumerar as muitas restrições e o delinear das questões que se prendem com os recursos humanos dos juizes, bem expresso no capítulo 5.6 do *Manual de Gestão Judicial* (p. 212, 216).

entre 40 a 81 juízes, com vinte respondentes; e as *grandes comarcas* – entre 82 a 192 juízes, com dez respondentes.

Os resultados revelam que o maior numero de respostas vem de quem exerce funções nas comarcas com menor dimensão - 44,4%. O inquérito mereceu a atenção de 37% de quem exerce funções nas comarcas de média dimensão e 18,5% de quem exerce funções nas grandes comarcas.

Globalmente estes resultados configuram uma matriz previsível. Nas múltiplas formas de funções agora exigidas aos órgãos de gestão, os resultados obtidos permitem-nos observar, sem surpresas, que são os magistrados do Ministério Público coordenadores o menor grupo de respondentes por oposição aos administradores judiciais. Relativamente à dimensão da comarca onde exercem funções, numa primeira leitura pode parecer natural que os inquiridos das pequenas comarcas tenham maior disponibilidade para, por exemplo responder ao inquérito, é também facto que é na maior dimensão dos tribunais de primeira instância, nas grandes comarcas, que o problema da incomunicação da Justiça se põe com maior acuidade.

(III.)

3. CARACTERIZAÇÃO DA ARQUITETURA DESTA REFORMA FACE À COMUNICAÇÃO SOCIAL.

3.1. DA ARQUITETURA DA REFORMA

O ponto de partida para a formulação destas questões foi inspirado nos resultados de dois inquéritos promovidos pelo Observatório Permanente da Justiça Portuguesa do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, sobre o que pensam os portugueses do sistema judicial português, feitos com um intervalo de 10 anos, e já aqui anteriormente referenciado (*cf. supra* p.12). Perante uma nova reforma e para não partirmos de ideias pré-concebidas, achámos relevante confrontar os membros dos conselhos de gestão das novas comarcas com essa então bem identificada frustração. E, então, confrontados com a exposição mediática, criámos um conjunto de questões relacionado com os baixos níveis de reputação da Justiça. Na abordagem do que

podemos chamar a dimensão externa da apreensão da Justiça, assume-se neste grupo de questões que a comunicação social é um fator chave.

Assim, com a questão **6.2.1.**, sobre o modo como se avalia o nível de frustração da sociedade portuguesa em relação às reformas da Justiça, somos confrontados com 42,6%, com vinte e três respondentes, que acham que o aspeto preponderante da questão passa pela falta de uma melhor comunicação, seguido de um outro grupo, menos afirmativo ou que focaliza menos as razões, de 18,5% de respondentes que acha muito preocupante. O terceiro valor é de 16,7%, com nove respondentes, que acha natural, mas preocupante, de sete respondentes que acha que faz parte de um processo evolutivo, representando 13% e de 9,3% ou seja de cinco respondentes, que acham que apesar de tudo tem vindo a melhorar o nível de frustração dos portugueses. Salientando de uma maneira geral estes resultados que o escrutínio externo aos tribunais é uma preocupação de quem pertence, tão intimamente, à orgânica do sistema judiciário.

Na pergunta seguinte, a **7.2.2.**, 42,6%, correspondendo a 23 respondentes, concorda que esta reforma se preocupou em criar na sua estrutura linhas para uma melhor compreensão da Justiça por parte do cidadão, acompanhado por 3,7% que concorda completamente. Distanciado vem o valor de 29,6%, que discorda, achando que esta reforma não teve essa preocupação, reforçado por 3,7% de respondentes que discorda completamente que tenha havido essa preocupação no desenho desta reforma. No campo ambíguo ficam 11 respondentes, o que equivale a 20,4% da amostra, que não concorda nem discorda.

A este grupo de perguntas poderia fazer sentido juntar a análise à questão **11.2.6.** sobre se houve a preocupação, no âmbito desta reforma, em se conseguirem **meios mais eficazes** de comunicação com o cidadão/público. Isto porque a correspondência entre as respostas com a questão **7.2.2.**, não revela grande coerência entre o que os respondentes acham sobre uma melhor compreensão da Justiça no âmbito da comunicação. Neste cruzamento de dados poderemos verificar que o último grupo de questões pode ter servido para situar os respondentes com maior objetividade no cuidado com a comunicação externa e no estabelecimento de regras de acesso à informação com procedimentos de apoio à comunicação, facilitando o esclarecimento

de questões legais pertinentes. Equacionada esta questão, achamos assim preferível manter a relação natural das respostas, analisando de seguida as questões que mediarão a questão 7 e a questão 11, ou seja, a 8, a 9 e a 10.

3.2. ANTE A COMUNICAÇÃO SOCIAL

Os resultados apresentados na questão 8.2.3 revelam que a grande maioria dos respondentes, correspondendo a 49,1%, não concorda que uma maior exposição da Justiça ante a Comunicação Social seja geradora de maiores vulnerabilidades para a instituição. Esta corrente de opinião é reforçada com os 11,3% que “discorda completamente”. O “não concordo nem discordo” tem 13,2% de opinião e ninguém concordou completamente com esta possibilidade. 26,4% dos respondentes que revelam concordar com a interferência da comunicação social na Justiça.

Esta observação sobre uma maior vulnerabilidade face à exposição da Justiça deve equacionar-se em função da independência dos tribunais, numa sociedade que como já vimos é cada vez mais “mediática”. A explicitação pública de processos complexos que quase diariamente vimos observando é provocadora de ritmos a que nem a Justiça, nem a Comunicação Social, e provavelmente nem os próprios cidadãos, estão preparados para compreender e articular na sua verdadeira dimensão. Assim, a questão seguinte, a 9.2.4., sobre se a análise pública dos assuntos da Justiça, em fase preliminar ou de julgamento, é uma consequência da exposição mediática. Resultados: 54,7% considera que é só um dos fatores, 28,3% considera que é uma consequência direta e nove respondentes, equivalente a 17%, considera que é uma consequência indireta.

Agregando esta questão à anterior, somos levados a pensar que mesmo a grande maioria dos respondentes não achando que uma maior exposição mediática é provocadora de vulnerabilidades por parte da Justiça, acaba por ter um posicionamento menos *radical* ao aceitar que a análise pública dos assuntos da Justiça se prende com a exposição mediática.

Na questão 10.2.5. os resultados apresentados são inequívocos, revelando que é coabitável a investigação jornalística com a investigação judicial, com uns expressivos

79,2% para o **sim** (42 respondentes) e 20,8% para o **não** (os restantes onze respondentes).

Voltemos, então, à questão 11.2.6., que abordámos no final do ponto 5.1. (cf. *supra*, pág. 26), sobre se no âmbito desta reforma houve preocupação em conseguir meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público. Na contabilidade dos resultados apurados, verifica-se que 51,9% acha que ganhou importância, 37% considera que não houve nenhuma preocupação e só 7,4% dos respondentes acredita que houve uma grande preocupação em gerar mais meios. 3,7% é o correspondente a dois inquiridos que acham que perdeu importância.

(III.)

4. ATITUDES, OPINIÕES E PROCEDIMENTOS HABITUAIS

4.1. NA UTILIZAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Pareceu-nos relevante para esta pesquisa conhecer a utilização que a amostra faz dos respondentes não só enquanto intervenientes no processo, mas igualmente como consumidores de opinião. Não esquecendo também que aos órgãos de gestão das novas comarcas é exigido muitas outras dimensões, bem mais vastas, que ultrapassam largamente as suas rotinas procedimentais.

Assim na questão 12.3.1. tentamos verificar qual o nível de interesse, de cada um dos respondentes, à mediatização da Justiça como assunto de carácter generalista. O nível que acolheu uma maior percentagem considerou que tem interesse, representando 59,3% dos respondentes. Em contrapartida, 31,5% considera que tem elevado interesse. Com muitas outras prioridades para gerir, surge como terceira opção, com 7,4%. É de assinalar que um dos respondentes, representando 1,9% na tabela, optou por responder que, no geral, a mediatização da Justiça como assunto de carácter generalista não tem qualquer interesse.

Relativamente à preparação para os impactos na imagem do tribunal em que se insere, as repostas à questão 13.3.2. são, de uma maneira geral, de um grupo que se considera

bem preparado. Há um respondente que se considera mal preparado (o mesmo valor percentual 1,9% da questão anterior), não sendo possível determinar que este seja o mesmo respondente que diz que no geral não se interessa sobre a mediatização da Justiça; mas é previsível deduzir que não se interessando, também não se pode considerar preparado. Vale a pena assinalar, pelo guião das respostas, que 50% se considera relativamente bem preparado e que 11,1% se considera bem preparado. Mas há uns significativos 37% de pessoas que gostariam de se preparar melhor.

Questionados de uma nova forma, a questão 14.3.3. incidiu sobre o tempo que cada respondente dedica a cada uma das atividades propostas. Apresentando uma escala com opção variável de 1 a 100 pontos para cada um dos itens, o respondente colocava a “fasquia” no valor de tempo que lhe parecia razoável para cada atividade. Esta fórmula implica uma leitura multivariada dos dados, sendo que cada respondente pode aceder em tempos diferentes, mas sobre todas as formas de suporte. Foi dado saber que 45,3% dos respondentes acedem à informação *on-line*, 26,1% faz a leitura em suporte convencional de papel e 23,3% acede à informação pelos meios audiovisuais. O acesso à informação pelas redes sociais é de 5,3%. Sendo que todos podem aceder às várias formas ao mesmo tempo, e a resposta ao acesso por via *on-line* pode incluir as redes sociais e até o audiovisual sendo que, nestes casos, o tempo dispensado pode se considerar cumulativo. O digital, parece ser a forma mais natural de aceder à informação por parte dos membros dos órgãos de gestão.

4.2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO / MEIOS DISPONÍVEIS

Averiguou-se que a comunicação numa organização como a Justiça e, particularmente nos tribunais de comarca, é essencial para este núcleo de gestão que lá exerce a sua atividade. 42,6% dos elementos dos órgãos de gestão consideram muito importante, 31,5% considera fundamental e 24,1% acha importante. Mais uma vez com 1,9% um dos respondentes acha pouco importante. Em face da questão 15.3.4., se dúvidas houvesse, fica-nos o pressuposto que é, no mínimo, desejável a consagração da comunicação como uma prioridade.

Todavia a questão seguinte 16.3.5., sobre os meios disponíveis para uma relação mais virtuosa com os *media*, no âmbito dos novos modelos de gestão, deixa-nos antever que

não é ainda uma prioridade efetiva. Aos 30,2% que acha perfeitamente possível com os meios que dispõem, opõem-se 34,0%, que considera os meios escassos. A estes valores deve acrescentar-se os 20,8% que considera ter falta de formação e de diretrizes superiores, os 9,4% que considera que não tem meios nem tem tempo e os 3,8% que considera que tem os meios mas não tem tempo para dedicar ao assunto. Sem grandes surpresas constatamos que um respondente considera que essa comunicação não deve depender dos tribunais, com 1,9%.

(III.)

5. O CONFRONTO COM OS JORNALISTAS, A DIFERENÇA DOS DISCURSOS, OBJETIVOS E PRÁTICAS DISTINTOS. QUE DISPOSITIVOS?

A Parte 4 do inquérito integra dois grupos de questões concebidos pelo sistema de tabela. O modelo proposto assenta na definição através de uma lista de indicadores visando a avaliação do valor mais baixo (1) a corresponder ao menos importante, e o valor mais alto (9) ao mais importante. Mesmo correndo o risco de a metade da tabela ser a resposta mais comum, a reconhecida zona de conforto, pareceu-nos um mal menor perante outros anticorpos, que inviabilizassem as respostas, como o tempo mais longo de resposta a que obrigaria no caso de o questionário se apresentar com questões formais. Esta opção, mostrou-se sobretudo vantajosa pela eventual quebra de ritmo, gerador de algum impacto, intercalando as questões mais formais. Pareceu-nos coerente, assim, fazer sobre esta forma dois conjuntos de questões que identificassem ações concretas e que não constam, por ora, do *percurso existencial formal* dos tribunais.

5.1. ANÁLISE CRÍTICA DE PROCEDIMENTOS

Pedia-se aos inquiridos para manifestarem o seu grau de preferência em relação aos vários procedimentos na relação Justiça/Media. O primeiro procedimento referia-se à autoanálise da reputação da Justiça. Na essência desta questão quisemos sublinhar o peso dos constrangimentos organizacionais. Sem surpresas, o resultado mais escolhido foi o de meio da tabela, mas no valor 5, com quinze respondentes. O valor 4 teve dez respondentes. De assinalar ainda 2 respondentes, no valor 2. O valor 1 e 2 não foram

opção para nenhum respondente. Entre o valor 6 e o valor 9, correspondendo ao “muito importante”, situaram-se os restantes 25 respondentes. Estes resultados sugerem-nos um garante procedimental a ter em conta na orgânica do sistema. Este quadro obteve uma classificação final de “valor” de 5.8.

A segunda questão que propusemos para reflexão prendeu-se com a simplificação da linguagem e terminologia jurídica, expressa particularmente nas decisões jurídicas. É senso comum que um dos objetivos a atingir é a simplificação do discurso dogmático que ao longo dos anos vem sendo ultrapassado, atualizado com modelos aproximativos, mas sem perder ou deixar de cumprir a sua estrutura formal e verdade jurisdicional. Os respondentes fizeram incidir as suas preferências na zona híbrida da escala, ao centro. Mas é claro que para os membros dos órgãos de gestão esta é uma preocupação com: dois respondentes no valor 2; oito respondentes no valor 3 e 4; dezasseis respondentes no valor 5 e 6; catorze respondentes no valor 7, igualmente o valor médio no grau de importância elevado. Treze respondentes classificam este procedimento no valor 8 e 9, de muito elevado. Este quadro obteve uma classificação final de “valor” de 6.2.

Poderemos considerar consensual que é importante para a amostra a formação contínua dos profissionais no domínio das tecnologias de informação. Oito respondentes classificaram este procedimento na escala de menor importância entre 1 a 5, os restantes nos valores de maior importância entre o 6 e o 9. É muito significativo que onze respondentes escolheram o valor 8 e dezasseis escolheram o valor 9. Este quadro obteve uma classificação final de “valor” de 7.3.

No que respeita à adoção por parte dos conselhos superiores de uma estratégia de comunicação, é significativo o acordo deste procedimento por parte dos órgãos de gestão. Oito respondentes classificaram entre os valores de menor importância, do 1 ao 5; os restantes optaram pela escala de maior importância, sendo de salientar que vinte respondentes escolheram o valor 9. Regista-se um número muito significativo a favor da planificação institucional da comunicação. Este quadro obteve uma classificação final de “valor” de 7.4.

Nesta linha do plano estratégico institucional de comunicação, perguntámos aos membros dos órgãos de gestão se concordavam com uma plataforma de cooperação entre os tribunais e a Comunicação Social. Dez respondentes foram até ao meio da tabela, o valor 5, e os restantes distribuíram-se entre o valor 6 e o valor 9. De assinalar que o valor 8 catequisou catorze respondentes. Este quadro obteve uma classificação final de “valor” de 7.1.

A questão seguinte sobre a possibilidade de haver formação jornalística nas universidades de direito foi menos consensual que as anteriores, mesmo atingindo no quadro final o “valor” de 6.4. Há praticamente respondentes em todas os valores da escala: um respondente no valor 1; três respondentes no valor 2; um respondente no valor 3; dois no valor 4; dez no valor 5; seis no valor 6; o valor mais relevante de respondentes, o valor 7, com catorze respondentes; cinco respondentes no valor 8 e onze respondentes, expressão igualmente muito significativa, no valor de maior importância. Como já dissemos anteriormente este quadro teve a classificação final de “valor” de 6.4.

A possibilidade de elaboração de um “Livro de Estilo” foi colocada genericamente e sem que se especificasse muito o seu conceito ou conteúdo, permitindo que cada um respondesse de acordo com o seu próprio entendimento do que considera ser um “Livro de Estilo”. A questão foi apresentada como um exercício livre para um qualquer género de guia de consulta fácil, mas de referência para a comunicação social, que estabelecesse os princípios de relacionamento entre esta e o Judiciário. As respostas distribuíram-se por toda a escala com preponderância no valor 5, com nove respondentes; no valor 7 com treze respondentes e no valor 9 com dez respondentes. Este quadro teve a classificação final de “valor” de 6.

A proposta implícita na questão seguinte foi a da promoção de ações de formação conjunta entre o judiciário e os jornalistas, a nível nacional e regional. As preferências ganham expressão na tabela a partir do valor 6, com nove respondentes; dez respondentes no valor 7; sete respondentes no valor 8 e catorze respondentes no valor 9. Este quadro teve a classificação final de “valor” de 6.8.

Na última questão deste grupo de respostas, inquirimos os membros dos órgãos de gestão sobre se achavam pouco ou muito importante informar e dar a conhecer aos meios de comunicação social as alterações do sistema legal e processual. A tabela ganha expressão a partir do valor 7 com dezassete respondentes; onze respondentes no valor 8 e dezassete no valor 9. Este quadro teve a classificação final de “valor” de 7.5.

Ainda incluímos nesta Fase 4 uma questão final para que os membros dos órgãos de gestão dessem a sua opinião sobre a possibilidade de se implementar nas comarcas formas de comunicação comuns a outras estruturas organizacionais, como os gabinetes de imprensa, utilização de redes sociais, etc. Ao que 61,1% dos inquiridos respondeu que sim, que lhe parece possível e 18,5% acha que depende muito de como for feito, com igual percentagem para a resposta de quem acha que é uma inevitabilidade.

(III.)

6. A RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS - DESAFIOS

6.1. REFLETINDO SOBRE ALGUMAS AFIRMAÇÕES

Na Parte 5 do inquérito tentamos conhecer a sensibilidade dos membros dos órgãos de gestão sobre o valor autónomo da comunicação no domínio da gestão de um tribunal que, não estando dentro da sua especialidade, se impõe cada vez mais como prioridade.

Seguindo o modelo do grupo de questões anteriores, concebido igualmente pelo sistema de tabela, este segundo grupo assenta na definição de uma lista de afirmações. O valor de avaliação menor é o 1, que corresponde ao menos importante, indo esta tabela apenas até ao 5 como a referência de valor mais importante. A fórmula então seguida não foram “questões”, mas sim “afirmações”, que dentro da escala se poderiam classificar como mais ou menos importantes.

Observamos que o meio da tabela foi a área mais expressiva, sendo a opção escolhida em três afirmações das cinco que propusemos. Todos os quadros tiveram a classificação final de “valor” sempre no valor 3. Leva-nos a pensar que tal pode ter acontecido por se tratarem de propostas de atuação pouco, ou nada, ainda convencionadas nos tribunais,

ou, tão só, por falta de valores intermédios menos distintivos. Em qualquer dos desafios propostos a escala de maior força percentual de adesão foi sempre do valor 3, de média importância, para o valor 5, de muito importante.

A primeira afirmação detinha-se sobre a sinalização precoce das situações de crise pela caracterização dos processos. Dezoito respondentes escolheram o valor 5, correspondente a uma representação de 34%. Dezasseis o valor 3, representando 30,2% e quinze respondentes posicionaram-se no valor 4, correspondendo a 28,3%. Os valores 1 e 2 tiveram três respondentes entre si.

A segunda afirmação era correlacionada com a primeira ou uma sua natural consequência. Ao sinalizar processos com valor-notícia dever-se-ia proceder à recolha de dados e sua monitorização como gerador de previsibilidade. Nesta afirmação a tabela posicionou-se numa expressiva percentagem no valor 3, com dezanove respondentes, o equivalente a 35,9%. Quinze no valor 4 e quinze no valor 5. Os valores 1 e 2 tiveram cinco respondentes entre si.

A terceira afirmação proponha a promoção com alguma regularidade de conferências ou notas de imprensa, dando particular atenção à imprensa regional. O valor 4 foi o mais expressivo com dezassete respondentes, equivalente a 32,7%, seguido do valor 3 com catorze respondentes (26,9%). O valor 5 teve oito respondentes, o 2 sete respondentes e o valor 1 seis respondentes.

A afirmação seguinte interrogava os membros dos órgãos de gestão sobre qual o seu posicionamento perante a edição e criação de um histórico das decisões que tenham despertado o interesse da Comunicação Social. Novamente a grande opção foi o valor 3, com dezanove respondentes, no valor 4 com dezassete respondentes e sete no valor 5. O valor 2 teve oito respondentes, correspondendo a 14,8% da amostra e o valor 1 teve a adesão de três respondentes.

Este grupo de reflexões fechava com a proposta da criação de suportes de divulgação geral dos procedimentos do tribunal, como a criação de uma *newsletter*. Inequivocamente o valor 3 foi o mais atribuído com vinte um respondentes, o

equivalente a 38,9%. Treze respondentes no valor 4, o equivalente a 24,1%. Dez respondentes no valor 2, o equivalente a 18,5%. E nas extremidades da tabela houve seis respondentes no valor 1 e quatro respondentes no valor 5.

6.2. REFLETINDO SOBRE ALGUMAS SOLUÇÕES

Questionados sobre qual deverá ser a fase do processo mais ativa para as práticas da comunicação, a questão 32.7. apuraram-se resultados que nos levam a crer que a matéria é vista de forma descomprometida por este grupo de profissionais. A percentagem mais significativa de respondentes de 43,4%, acha que a comunicação deve ser ativa em todas as fases do processo, e a segunda, igualmente expressiva de 39,6%, acha que a fase deve ser no momento da sentença/acórdão, momento processualmente adequado para cumprimento do princípio da publicidade, onde já estão apaziguados problemas de incompatibilidade como o do segredo de justiça. 9,4%, com cinco respondentes, considera que a comunicação pode ser feita durante o julgamento e 3,8%, com dois respondentes, considera que pode ser feita nas fases preliminares. Dois respondentes, representando igualmente 3,8%, surpreendentemente considera que tal não deve ocorrer em nenhuma fase do processo, o que para um sistema constitucional em que vigora o princípio da publicidade das audiências e da justiça é, no mínimo, estranho e incongruente.

A questão 33.8. reportava-se a um assunto muito discutido na Justiça e quase sempre vindo a lume em conferências, colóquios e palestras, mesmo quando o tema da dimensão externa da atividade da Justiça é simplesmente aflorado, quando se fala na reputação e no escrutínio externo da Justiça: trata-se de saber se deve, ou, não, existir um porta-voz nos tribunais de comarca. Os membros dos órgãos de gestão também o consideraram assim ao responder que sim, com 92,5% de respostas nesta opção, num total de quarenta e nove respondentes.

A questão seguinte, a 34.9., estava diretamente connexionada com a anterior, e pressupunha a concordância com o princípio de que se deveria designar um porta-voz nas comarcas. E, agora, a questão colocada pretendia saber quem estava em melhor condições de comunicar com o exterior e, dessa forma, para melhorar o ambiente reputacional da Justiça e criar dela uma melhor imagem a partir dos tribunais de

comarca: um assessor ou o juiz presidente? A opção de que quem deve cumprir a função de porta-voz deve ser um assessor reuniu maior concordância com 56% das escolhas, representando opção para vinte e oito pessoas.

A última questão, a 35.10. deste inquérito, pretendeu conhecer a sensibilidade dos membros dos órgãos de gestão para a criação de um plano estratégico de comunicação para a Justiça.

Esta era questão de ampla ressonância para o modo como o sistema se relaciona com o cidadão em geral. Vinte e oito respondentes, representando 51,9% acha que lhe parece muito importante e vinte e dois, correspondendo a 40,7%, acha importante. A dois respondentes pareceu-lhe pouco importante e a outros dois respondentes não lhe pareceu importante.

(III.)

7. COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS DO INQUÉRITO

É sobre os pressupostos deixados por este inquérito que nos orientamos para a procura de uma teoria com correspondência aplicável à comunicação, começando por a *olhar* como um problema, por ser demasiado ingénuo esperar que existem possibilidades imediatas e «opulentas» de aperfeiçoamento a partir da *natureza* do sistema da Justiça. «Ao conceber a natureza como uma improbabilidade superada acede-se a uma nova dimensão a partir da qual se pode valorizar o que já se conseguiu e o que falta melhorar» (Luhmann, 2007, p. 41).

Comunicar é tornar comum e na ordem da *natureza* do sistema da Justiça, o inquérito que realizámos é um *feedback* expressivo quanto à *natureza* “atômica” da Justiça, oposta às obrigações legais de transparência. Imbuídos da responsabilidade de serem os emissores (os que devem tomar a iniciativa do processo do ciclo de comunicação) os órgãos de gestão das comarcas vão de encontro ao que defende Boaventura Sousa Santos, a propósito das políticas e da politização do direito, que uma das características

mais centrais do nosso tempo é «a discrepância entre perguntas fortes e respostas fracas» (Santos, 2014, p. 33). Questões que provocam um tipo particular de perplexidade perante a apresentação de um horizonte de possibilidades de escolha.

No caso deste autor a pergunta forte é: «Se o direito tem desempenhado uma função crucial na regulação das sociedades, qual a sua contribuição para a construção de uma sociedade mais justa?» (Santos, 2014, p. 33). À pergunta forte segue-se a resposta fraca reduzindo esta discussão à importância do Estado de Direito e das instituições jurídicas para assegurar o desenvolvimento económico. A resposta é fraca, segundo o autor, mas o âmbito é enorme, indagando as condições para a construção de um novo senso comum jurídico e o seu papel para a emancipação social. Saindo da segurança jurídica que obrigam os negócios e os direitos de propriedade a reclamar por um sistema judiciário eficiente e rápido, há o cidadão, que vê no Direito e nos tribunais justas aspirações para fazer reivindicar os seus direitos. É neste contexto de enorme amplitude e exigência que o autor vai continuando a questionar as profundas transformações que obrigam o sistema judiciário, acrescentando que, como observador das várias reformas por todo o mundo, elas tentam remediar as crises dos Estados, um reformismo em que o cidadão não é verdadeiramente o *sujeito*.

Impõe-se aqui trazer esta questão não pelas características deste inquérito, classificando as questões como fortes e respostas fracas, ou vice-versa. Importa aqui é destacar que pelos valores revelados no inquérito, e pelos consensos que se vão reunindo ao longo desta dissertação, fica claro uma nova concepção de um jogo comunicacional que promova um acesso diferente ao Direito e à Justiça.

As opções pelo meio da tabela quando se fala de *soluções*, ou considerando as duas opções do não «acho importante» um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça, quando se trata de uma amostra com formação específica e a incumbência da gestão dos tribunais de comarca, são no mínimo estranhas ou mesmo desencorajadoras. No entanto, cumpre realçar, como primeira nota de esperança, a quantidade de respostas ao inquérito (54 em 69). Este é um primeiro sinal de que os membros dos órgãos de gestão compreendem que o *jogo* relacional (de bem gerir a mensagem) é, como em todas as instituições uma realidade complexa, dinâmica, mas não tem que ser por isso

aleatória ou imprevisível. A adesão e as respostas ao questionário dão disso prova, e demonstram a vontade de um novo entendimento.

Ficámos assim conscientes do acolhimento dado pelos membros dos órgãos de gestão ao tema, à fluente utilização das tecnologias que não serviram de barreira à alta adesão de respostas ao inquérito, não obstante o seu preenchimento e envio ter decorrido *online*; antes pelo contrário, e sem estranheza, compreenderam a importância dos seus indispensáveis contributos mesmo que à distância de uns inóspitos cliques.

Quando falamos de um instrumento como o planeamento estratégico, é fundamental o papel da liderança. Só uma liderança clara permite orientar e controlar o funcionamento dinâmico de uma organização. Para além de os órgãos de gestão serem, nas comarcas, a evidência da preocupação desta reforma de uma *gestão humanizada*³¹, fica claro dos resultados apurados no inquérito que o juiz presidente está entre quem mais valorizou este desafio.

É também compreensível que poucos meses depois da entrada em vigor desta reforma, sejam os respondentes das comarcas mais pequenas, com menos tramitação e atividade processual e menos exigência na gestão multinível a que obriga as grandes comarcas, os que mostraram maior disponibilidade para o fazer.

Hoje a palavra “estratégia” é uma das mais usadas nas organizações. A sua utilização e definição implica sempre a inseparabilidade entre uma organização e o seu meio envolvente. Dada a especificidade da amostra, é inegável que as respostas a este inquérito configuram uma parte do *meio envolvente* do sistema de Justiça.

Assim, parece-nos ser útil dar nota do resumo dos valores mais elevados e de algumas conclusões mais emblemáticas, considerando que podem ser vistos como significativos para uma estratégia futura de comunicação por parte do sistema.

1º - 42,6% da amostra acha que o nível de frustração da sociedade portuguesa em relação às reformas da Justiça carece de comunicação.

³¹ Expressão e conceito que surgiu com o advento da indústria, alterando as condições industriais na sociedade britânica, preconizando uma visão mais humanista que partiu essencialmente de movimentos sociais reformistas.

- 2º - 42,6% da amostra acha que a nova organização do sistema judiciário se preocupou em criar estruturas para uma melhor compreensão da Justiça.
- 3º - 49,1% da amostra discorda que uma maior exposição da Justiça a torne mais vulnerável ante a comunicação social.
- 4º - 79,3% da amostra considera coabitável a investigação jornalística com a investigação judicial.
- 5º - 51,9% da amostra acha que a reforma se preocupou em criar meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público.
- 6º - 59,3% da amostra mostra interesse pela mediatização da Justiça.
- 7º - 50% da amostra considera-se bem preparado para gerir eventuais impactos na imagem do seu tribunal.
- 8º - 45,3% da amostra dedica profissionalmente mais tempo à informação *on-line*.
- 9º - 42,6% da amostra considera muito importante para a Justiça a comunicação e, particularmente, para os tribunais de comarca.
- 10º - 34% da amostra considera que os meios de que dispõem são escassos para a criação de uma relação mais virtuosa com os *media*.
- 11º - Das ações propostas no inquérito as que reuniram maior consenso foram: uma estratégia de comunicação a partir dos conselhos superiores; a formação contínua dos profissionais no domínio das tecnologias de informação; informar e dar a conhecer aos meios de Comunicação Social as alterações do sistema legal e processual.
- 12º - Parece possível a 61,1% da amostra considera possível a adopção e implementação nas comarcas de formas de comunicação típicas de outras estruturas organizacionais.
- 13º - O nível mais elevado de classificação entre os cinco propostos vai para a detecção e monitorização precoce dos processos que se afiguram como processos com valor-notícia e potencialmente geradores de crises.
- 14º - 43,4% da amostra considera que a comunicação pode ser ativa em todas as fases do processo.
- 15º - 92,5% da amostra considera que deve haver porta-voz nos tribunais de comarca.

16º - 56% da amostra acha que deve ser um assessor a exercer o papel de porta-voz nos tribunais de comarca.

17º - 51,9% da amostra, considera muito importante criar um plano estratégico de comunicação para a Justiça.

Perante estes resultados fica claro que a planificação da comunicação para o sistema de Justiça é fundamental para os membros dos órgãos de gestão e que é dentro da própria organização que as suas práticas são hoje consideradas como essenciais para um novo modelo de desenvolvimento.

IV. COMUNICAR POR DENTRO DO SISTEMA DE JUSTIÇA

_ ENTREVISTAS

Esta dissertação vem tendo como preocupação conhecer os *discursos*. Por isso foi importante ouvir as pessoas que fazem parte do judiciário. Os tribunais são uma organização assente nas pessoas e para as pessoas. Assim para além do inquérito que realizámos, transcrevemos e comentamos algumas dessas entrevistas.

A juíza presidente do tribunal da comarca de Lisboa ³², Amélia Correia de Almeida, recebeu-nos para uma entrevista informal na sala onde habitualmente trabalha. Relativamente a como se deve dar informação ao que se passa dentro dos tribunais diz-nos que *«era muito importante sermos nós a apresentar a informação que sai dos processos, que no fundo interessam mais às pessoas de tudo o que é feito na gestão da comarca e não só. Portanto, era muito mais importante que fossemos nós a dizer às pessoas aquilo que está a acontecer dentro da nossa casa, do que virem bater à porta a perguntar-nos. O impacto da informação era completamente diferente.»*

Uma comunicação reativa e nunca de gestão

No seu dia-a-dia a juíza presidente do tribunal da comarca de Lisboa, que é uma das maiores comarcas do país, destaca que a comunicação dos tribunais de primeira instância está assente na *espuma* dos acontecimentos, destacando que é fundamental para um juiz que não haja diferenciação de valor nos processos e sobretudo que não haja uns arguidos mais importantes do que outros. Que não haja, enfim, *protagonismos*. *«Estamos sempre a reagir face a um momento qualquer. Ainda hoje é um daqueles momentos em que já telefonaram dez jornalistas para saber onde é que vai ser ouvido um arguido mediático. E fazem-se perguntas desse género... tenho aqui e-mails de ontem a perguntar a que horas este ou aquele arguido vai ser ouvido e onde. Não tenho a obrigação de saber a que horas é que é uma diligência, a que horas é que este ou outro arguido é ouvido em qualquer processo. É inevitável que me perguntem e é inevitável que a maior parte das vezes seja eu a prestar essa informação.»*

³² Relembra-se que com a nova organização judiciária o distrito administrativo de Lisboa, devido à sua dimensão processual, foi dividido em três comarcas: a comarca de Lisboa (abrangendo os municípios de Alcochete, Almada, Barreiro, Lisboa, Moita, Montijo e Seixal), a comarca de Lisboa Norte (abrangendo os municípios de Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Loures, Lourinhã, Odivelas, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Vila Franca de Xira) e a comarca de Lisboa Oeste (abrangendo os municípios de Amadora, Cascais, Mafra, Oeiras e Sintra).

Um site ajuda mas não resolve

Relativamente aos suportes tradicionais utilizados para a comunicação, Amélia Correia de Almeida questiona os recursos disponíveis, considera que um site por comarca seria muito importante, mas que não viria resolver todas as dificuldades, acrescentando dificuldades metodológicas de manutenção, de tratamento e avaliação da informação para alimentar esses suportes.

«Seria importante colocar num site as informações mais relevantes sobre o que se passou, ou sobre aquilo que poderá vir a ocorrer. Em termos de interesse para o cidadão, seria importante até conter informações acerca das diligências, dos horários em que se realizam, etc. Os sites deviam ser alimentados pelo gabinete de apoio da presidência. Ou por alguém contratado para o efeito, embora esses contratos sejam cada vez mais difíceis. Por causa disso as coisas acabam por não acontecer porque a problemática é sempre a mesma: a falta de meios e a falta de recursos humanos!»

A juíza presidente não é avessa, *bem pelo contrário*, a uma nova atitude de transparência, achando-a muito importante, e considerando que não contende absolutamente em nada com a independência dos juízes. Presta é um serviço diferente, uma informação precisa, verídica e quando é uma informação transmitida pelo tribunal, sabe-se exatamente o que é dito, obrigando a responder de forma refletida e coerente.

«As alterações entre o que é dito pelo tribunal e o que é comunicado pelos meios de Comunicação Social vão no sentido da manipulação com o fim da criação da notícia. Frases que retiradas do contexto, é-lhes retirado o significado, dando-lhes um impacto completamente diferente daquilo que se pretendeu dizer. Tudo seria diferente se fosse dada uma informação concisa e completa, dada no momento certo e antecipada, de modo a não sermos surpreendidos com a pergunta.

Temos de ter consciência, porém, que mesmo com todo esse esforço, e por muita formação que exista por parte de ambas as partes, é inevitável sermos confrontados com o problema da desinformação. Isto porque a forma como passamos a informação não é desenhada como notícia, e o jornalista, pressionado pela pressão comercial, poderá tender a ir para além daquilo que é dito. Parece-me inevitável que estas situações ocorram. Haverá sempre a tentação de ir para além daquilo que é dito. É uma inevitabilidade. Não digo que o façam propositadamente, mas a

verdade é que os jornais têm de vender. Mas se o fizerem propositadamente, então, aí, acho que devia fazer-se qualquer coisa.»

Sinalizar os processos que se sabe que vão ser problemáticos

Sinalizar os processos que possam suscitar maior interesse mediático, como forma de planificação da estratégia de comunicação institucional, parece aparentemente uma excelente prática de comunicação, mas numa comarca como a de Lisboa, segundo a juíza presidente, é extraordinariamente difícil de concretizar.

«Eu soube que hoje havia uma “diligência mediática”, mas soube pelos jornais como qualquer outro cidadão. Não sei nem tinha de o saber antecipadamente. Para a Justiça é um arguido como qualquer outro. A não ser que o Conselho Superior da Magistratura entenda que é importante que as pessoas tenham conhecimento e, aí, provavelmente deveria até ser o Conselho a transmitir essa informação. Enquanto presidente da comarca, essa matéria não faz parte das minhas atribuições.»

Maior proximidade, de quem é a competência?

A formalidade é fundamental para a juíza presidente, não sem antes destacar a importância do convívio dos ritos com a informalidade, que se vem observando ao longo do tempo.

«Os juízes têm tido cada vez mais um papel pedagógico, até na própria audiência de julgamento em que normalmente se explica, eu pelo menos explicava, a razão de se estar ali, na sala de audiências; o que estava em causa; o direito das testemunhas em serem ouvidos; o que as pessoas estavam ali a fazer, e por aí adiante. Cada vez se dá mais a voz aos intervenientes. Antigamente as partes, falo do autor ou o réu num processo, não falavam, nem podiam falar, só podiam falar pela boca do seu advogado. Hoje não. Dá-se uma liberdade completamente diferente às pessoas de expressarem a sua versão sobre os factos, mesmo à própria parte em si. Ela pode ser ouvida em audiência de julgamento. Acho que essa mudança é muito importante e acho que as pessoas quando intervêm, quando têm intervenção num processo judicial, ficam com uma visão completamente diferente daquilo que é a Justiça. Até há uns anos atrás achava-se que eram os juízes que criavam e aplicavam as leis. Hoje em dia as pessoas já compreenderam que não são os juízes que fazem as leis, mas que se limitam a aplicá-las, (...) não que as fazem.»

Quem tem uma grande desconfiança na Justiça foi quem nunca a usou

Neste domínio do estabelecimento de um ambiente favorável ao cidadão, a juíza presidente da comarca de Lisboa sinaliza a importância de programas como “A Justiça para todos”, que já tem algum tempo, e que se destina às escolas. É um programa para crianças dos 10 aos 18 anos onde, mediante inscrição prévia, se podem fazer simulações de casos da vida real nos tribunais, normalmente com questões da área criminal: desde xenofobia, racismo, tráfico humano, violência doméstica, violência no namoro, etc, experienciando uma série de realidades comuns no tribunal e com inteiro apoio dos seus profissionais. Constroem-se casos, fazem-se simulações e com a colaboração dos juízes têm a possibilidade de fazer julgamentos nos tribunais.

«Penso que é uma forma de as crianças, desde muito cedo, começarem a perceber de como as coisas funcionam. Porque aquilo que a televisão nas séries americanas nos transmite não é a realidade dos nossos tribunais. As pessoas vivem um pouco com essa imagem errada do juiz, que tem o martelo e que bate na mesa! Este tipo de programas acaba por ajudar um pouco, mostrando como é que as coisas funcionam. Essa educação tem que vir de muito cedo. E é fundamental a percepção de que os juízes são iguais às outras pessoas.»

A formalidade também é uma segurança para todos

Os limites têm que ser salvaguardados, independentemente do tipo de processo, é um princípio estrutural e *«há uma distância que é importante, há um determinado formalismo que é muito importante preservar, até como medida de proteção, até porque eu, enquanto juiz responsável por um determinado processo, não sei quem é que tenho à minha frente. Nós em sociedade temos outras proteções; aqui a hierarquia é que nos protege, e esta é de facto a única proteção que temos.»*

Concluindo, Amélia Correia de Almeida afirma que a comunicação tem de ser ordenada, pensada e orientada por um projeto estratégico global e não como *reação fruto do tempo*.

Fernando Jorge, presidente do SFJ, comungando das mesmas preocupações, referiu que *«considerando este jogo relacional entre a Justiça e a Comunicação Social, há muito a fazer, até porque do lado da Justiça esta atrasou-se muitos anos e continua muito atrasada na sua relação*

com os Media. Muito menos sedutora que a Comunicação Social, a Justiça não lhe consegue apanhar os truques, não pode continuar a agir de forma inocente. Além disso, é obrigatória a formação do juiz presidente em matérias de comunicação. Tem que conhecer os truques, e estamos numa excelente altura com esta alteração da reforma sobretudo por as comarcas terem sido reduzidas a 23. Dantes era impossível pensar em ter assessorias de imprensa nos tribunais porque havia muito mais comarcas em todo o país. Hoje é mais fácil usar a sede de comarca como veículo de comunicação.»

Igualmente numa entrevista com as mesmas características, destacamos da opinião do então presidente do SMMP, o Procurador-Adjunto Rui Cardoso que, «esta reforma permitiria mudar o que se vem verificando atualmente, mesmo sendo a lei omissa sobre a questão da comunicação. É possível identificar em cada uma das 23 comarcas uma pessoa claramente responsável, com funções de representação do tribunal ou do Ministério Público, contrariamente ao que sucedia antes (já sucedia ao Ministério Público, mas não sucedia para o tribunal), porque o presidente do tribunal era rotativo, tinha funções que não eram a este nível. Agora estão identificadas essas pessoas com competências próprias, que têm condições para que, a este nível, também possam ter uma política de comunicação. Podendo existir no topo das estruturas, quer na Procuradoria Geral da República quer no Conselho Superior da Magistratura, quer ao nível das próprias comarcas. Tem de haver uma política de comunicação. E, falando do Ministério Público, essa política deveria ser definida centralmente, para todo o país.»

Ter prazos, ter meios, ter um caminho

Diz-nos Rui Cardoso que a política de comunicação a adoptar deveria ser um instrumento do Ministério Público que, a partir de um quadro comum, deveria prever níveis diferenciados de intervenção. Segundo o que foi afirmado «as bases deveriam ter na estrutura de comunicação um papel muito importante. No entanto, se é possível defender e acreditar na viabilidade de ter um outro tipo de gabinete de comunicação ao nível da Procuradoria Geral da República, não creio que alguma vez o consigamos ter ao nível das comarcas. Ou seja, um assessor de imprensa para cada comarca, não me parece que vá acontecer. Não obstante, é possível fazer muito mais do que aquilo que é feito. Acho que está previsto a existência de um site em cada comarca, feito pela Procuradoria-Geral da República, para além daqueles que o Ministério da Justiça pretende implementar. E aí podem ser prestadas muitas informações, proactivamente ou reactivamente, consoante as situações. Em todo o caso, importa

ter presente que a comunicação do Ministério Público ao nível da comarca não se pode esgotar num site.»

Relativamente à sua experiência no contacto com a comunicação social

Rui Cardoso conta que depois de encetar as suas funções sindicais como presidente do SMMP, foi relativamente fácil passar a ter uma voz no panorama mediático. Conta-nos que tudo começa pela comunicação social e que *«o impulso vem sempre do outro lado, que quer e procura conhecer as posições do Sindicato sobre qualquer assunto. É assim que se vai crescendo, à medida que se vai assumindo maiores responsabilidades. Dessa forma vão surgindo sempre cada vez mais e maiores solicitações, criando cada vez mais oportunidades de falar.»*

O que lhe fez mais falta? *«Fez falta o media training, ao nível pessoal, de imagem, de treino, de posicionamento verbal... São muitos aspectos que eu acho que se adquirem com a experiência empírica, mas que também é muito fácil de transmitir, porque há muitas regras básicas quando se comunica e quando se está deste lado quando se dá entrevistas a jornais, televisão, rádio. Vai-se aprendendo, é um facto, mas seria muito mais fácil se houvesse essa formação inicial a quem terá responsabilidade de comunicação. As pessoas ficariam assim mais preparadas e fariam um percurso mais rápido, o que seria certamente mais seguro e mais fácil do que se forem só aprendendo com os seus próprios erros.»*

Trata-se de um outro palco, onde se tem que aprender coisas tão simples como o que fazer às mãos, a colocação do discurso, como dizer... *«O magistrado está habituado a ter um discurso que começa a colocar pedra sobre pedra, construindo um edifício que digamos é a sua ideia, até ao momento da conclusão. Aquilo que se faz num processo, num despacho... onde se estrutura tudo do princípio ao fim e tira a conclusão no final. Com a comunicação social, especialmente na rádio e na televisão é exatamente o contrário. Tem que começar primeiro com a resposta direta ou a ideia e depois então, tendo tempo, dependendo da oportunidade, então fundamenta. Isto é um exemplo que pensado se chega lá, até porque começa a ver que se for de outra forma não se consegue transmitir ideia nenhuma. Ideias muito complicadas com grande raciocínio jurídico não passam.»*

Dar uma formação básica para desmistificar o medo

A formação prévia pode prevenir os magistrados para estas ciladas, naturais, da comunicação social, formação onde se pode e deve aprender muito. O antigo presidente do SMMP concretiza que tem que se *«aprender de como se faz um comunicado, aprender o que dizer, o que estar, o que fazer... E é preciso saber lidar com os problemas do segredo de justiça, porque se eleva o segredo de Justiça a uma dimensão que ele não tem, de tal modo que tudo parece ser segredo de Justiça... e não é. Salvo pequenas exceções, há um grande campo que efetivamente permite a comunicação e não há nada que obste a que se possa efetivamente comunicar. A reação, em quase todo o lado, quando algum jornalista quer saber alguma coisa, é de retração e de clausura e não há justificação para isso.*

Ainda há pouco tempo ouvi jornalistas que se queixavam que tinham estado à porta do tribunal central de instrução criminal horas seguidas, na rua, ao frio, por causa do interrogatório que iria acontecer num processo com impacto mediático, e sem saberem se o interrogatório já tinha começado, se ainda decorria ou se já tinha acabado... E, tudo isto, a 10 metros, ou pouco mais, da porta do tribunal! Ora, nada impede que sejam prestadas informações atempadas sobre se o processo foi recebido pelo juiz, se está a ser preparado o interrogatório, se vai começar em princípio às X horas, se está a decorrer o interrogatório, se terminou o interrogatório, etc. Ou, até, que não vale a pena estarem aqui porque só vai terminar amanhã... O que seja! Mas não há nada que impeça que essas informações simples sejam prestadas. A lei literalmente impede que sequer se comunique a existência do ato processual, o que é um absurdo. É até inconstitucional e contra a Convenção dos Direitos Humanos.

Por oposição ao afirmado, Rui Cardoso evidenciou o procedimento seguido no caso conhecido como “Face Oculta”, em Aveiro, considerado uma boa experiência de comunicação e um bom exemplo, em que ao longo do inquérito foram prestadas informações à comunicação social, por parte do juiz presidente e, após o interrogatório, se explicava o que se tinha passado e como. *«E quando está explicado já não é necessário o jornalista obter por outra forma uma informação que às vezes não chega corretamente.»*

Não deverá haver um plano de comunicação comum para juízes e magistrados do Ministério Público

Segundo Rui Cardoso não é possível haver um plano de comunicação comum «porque são entidades distintas. Na comarca o Ministério Público não se confunde com o tribunal. Apesar de integrar o tribunal, não se confunde com ele. Há coisas que pertencem ao âmbito de competência exclusiva do Ministério Público a que só ele poderá e deverá responder.»

Finalmente, é importante para o contexto em que se desenvolveu este trabalho, deixar o registo de outra entrevista presencial, esta com Martim Cabral, atual Subdiretor de informação da SIC. Ou seja, um testemunho “do outro lado”, num testemunho com algumas passagens fundamentais para ponderar a relevância da comunicação estratégica da Justiça.

«Se é de compreensão da Justiça que falamos – eu, então, não percebo nada. Não sendo um especialista, o que sou é uma pessoa que tem de estar atenta e informada. E o que vejo neste momento, é que me irrita a lentidão da Justiça neste país. Agora, por exemplo, o país parou em relação ao BES, não há uma notícia que me diga ou explique o que é que vai acontecer. Um mistério total, ninguém sabe o que é que vai acontecer a seguir. E eu, que sou uma pessoa mais informada que a maioria, mas que está fora do meio da Justiça, não faço a mínima ideia do que é que vai acontecer a seguir. Nunca vi um calendário dizendo o que vai acontecer ao processo, depois de ser investigado, que trâmites... Uma coisa que era frequente na BBC! Aqui impera o silêncio.»

Fazemos claramente notícias para encher

Martim Cabral considera Portugal um caso extraordinário no que se refere à informação, que é um espaço agastado e sedento de inovação. «Nós portugueses temos telejornais de 1:30h., cheios de notícias feitas para encher, o que é absolutamente ridículo, até porque ninguém os vê. Temos a percepção que os portugueses gostam de ter a televisão ligada no telejornal, mas ninguém vê uma hora e meia de telejornal. No entanto, insiste-se neste modelo porque vende. Os portugueses como povo, inexplicavelmente, adoram telejornais, muito mais do que outro tipo de programas informativos. Fizemos a experiência de fazer telejornais de 40 minutos úteis, seguidos da novela, mas mesmo assim observamos que os espectadores mudavam de canal para outros que ainda estavam com o telejornal, e andam de telejornal em telejornal.

Em Inglaterra conseguia fazer o mundo e tudo o que se passa no Reino Unido em 20 minutos, todas as noites. Estamos a falar de notícia de televisão, sem grande profundidade. Damos-lhe um sabor; mas quem quer saber mais lê os jornais, de fio a pavio no dia seguinte, ou vai on-line.

Em Portugal enchemos, quanto mais não seja com uma imagem de um carro a passar constantemente ad nauseam, (como o caso do alegado carro que transportaria o ex-primeiro ministro José Sócrates do aeroporto) onde aquilo é tudo, menos informação. São imagens em movimento, mas em nenhum país do mundo aquilo é uma notícia, serão factos, mas não se chama notícia. Esta tem que ter um formato informativo e fundamentado que aquela não tinha, não se pode chamar àquilo notícia. Aqui em Portugal tudo entra no telejornal e quem cria esta lógica, somos nós, os jornalistas.»

Não me lembro de ver um comunicado dos tribunais na redação

Da sua experiência, Martim Cabral diz-nos que um telejornal, de 1 hora e meia, com 40 peças para um dia que se estende das 11 da manhã até às 8 da noite, é muito difícil de produzir, é um enorme esforço em recursos humanos, e outros, mesmo com correspondentes. «Fazemos estes imensos telejornais conhecendo por antecipação as agendas, pelas associações, pelos ministérios... Muitos mandam-nos comunicados de imprensa a alertarem-nos que no dia “X” à hora “Y” vai acontecer qualquer coisa. Por parte da Justiça mandam muito pouco, tirando os sindicatos e a Polícia Judiciária, eu não me lembro de ver um comunicado (posso estar enganado) que diga hoje no tribunal “x” começa a ser julgado o caso “...” cujo réu é “...”, com “w” número de arguidos... a explicar o que é, o que vai acontecer. A minha experiência profissional em Londres é a oposta. Em Londres os especialistas em tribunais ficam preparados de antemão, e estudam alguma coisa do caso antes de irem acompanhar os acontecimentos. Aqui julgo que quando algum jornalista sabe disso é porque tem uma informação privilegiada. Eu, Martim Cabral, não sei. Tudo tem características pouco límpidas na Justiça. Não há dentro dos ministérios a cultura de informar e por a par a sua agenda. Aqui parte-se do princípio que o grande objetivo é que o jornalista não saiba nada, vamos fingir que nada existe.»

Em Portugal alimenta-se reações todas esconsas

Para este jornalista tudo poderia ser diferente se a origem das notícias, a fonte fosse oficial. Foi dentro desta realidade que conviveu profissionalmente em outros países, ao

contrário de Portugal onde, na sua opinião, tudo funciona de forma muito mais perversa. *«Alguém conhece alguém não sei onde, e é por aí que a coisa funciona. Esta é a minha experiência aqui, em Portugal, em oposição às experiências que tive em outros países. Mesmo com as coisas perfeitamente normais, que todas as pessoas têm direito a saber, não há informação e esta era a forma razoável de se evitar muitos erros. Se todos os jornalistas partissem da mesma informação oficial, mesmo que houvesse alguém que se enganasse os outros corrigiriam ou tal aconteceria em posteriores investigações, mas a base seria fixa e igual para todos. E todos saberíamos o que estaria correto.*

Para os órgãos de Comunicação Social, o facto de a informação ter origem numa fonte oficial, não retira interesse à informação? *«bem pelo contrário é sempre muito bom ter esqueleto fidedigno como base de trabalho. Essa procura é feita através de, obviamente contactos brutais no sistema de Justiça, que conseguem trazer à superfície as coisas a que chamamos uma “caixa”, uma novidade, uma coisa nova... se calhar algumas obtidas de forma não muito legal, outras serão obtidas de forma correta, quem sabe?*

A minha escola são 25 anos de BBC, e acompanho muito a escola americana e sempre fui da opinião que esta conspiração da natureza da informação é uma mania portuguesa que acaba sempre por ser contraproducente. É muito mais válido criar o hábito de comunicar com os jornalistas abertamente! Podem não nos dizer tudo, mas é muito importante que seja dita e comunicada a verdade e o seja feito de forma correta, porque essa é a forma de orientar a imprensa numa ou noutra orientação que não seja especulativa. Depois há imprensa que paga, não só aqui como lá fora, há uma série de tabloides que pagam informação e têm uma série de pessoas em posições chave e que pagam consoante a informação, mas isto sempre haverá e faz parte.»

Fazem-se coisas horríveis às pessoas pela imprensa

Os riscos da mistificação dos assuntos, face a quebras éticas, tem custos muito pesados e difíceis de desconstruir. Para Martim Cabral, a Justiça deve ter uma estrutura organizada que crie o contraditório nestes casos. *«Basta aparecer nas notícias que alguém é suspeito de pedofilia que essa pessoa nunca mais é ninguém, e com grandes dificuldades em se proteger com o que daí pode advir, naquela lógica também muito portuguesa de “onde há fumo há fogo”. E assim se dá cabo da vida das pessoas. Qualquer pessoa que é figura pública vive com*

o credo na boca, não vá o vizinho ou um amigo inventar a seu respeito uma história qualquer horrorosa para lhe estragar a vida, num retorno civilizacional.

Eu tenho péssima impressão dos atores da Justiça. Não há uma estrutura organizada que cria o contraditório a muito do que é notícia e que passa na Justiça. Esta não deve ser uma mistificação total.»

A imagem que tenho da Justiça em Portugal é pobre

Tirando alguns edifícios em si, a imagem da Justiça para Martim Cabral é pobre, a que a demonstração de permanente falta de meios não ajuda. *«Longe da imponência dos tribunais ingleses, porque estes têm uma encenação da Justiça muito forte, a perspectiva que a Justiça toma, o como ela se apresenta, faz depender o papel que encarna. Ou se toma para punir e julgar, ou se ao fazê-lo existe para proteger.*

O que se passa com a Justiça não é muito diferente do que se passa no resto do País, que é: na dúvida não dizemos nada, que é o oposto dos esquemas mais evoluídos como os anglo-saxónicos, que têm estruturas montadas para controlar a informação, vendendo mais que em Portugal, mas em que as partes factuais são tratadas de forma diferente.»

Os sites são para esquecer, os sites das instituições são desesperantes

Os suportes de apoio à criação da rede de informação são frágeis, segundo este jornalista essencialmente por falta de profissionais. *«Sempre desatualizados e sem interesse nenhum, nunca são feitos a pensar no utilizador muito menos do utilizador/jornalista e sem gestão de conteúdos. No caso dos tribunais vê-se que não há assessores de imprensa. Lá fora é o assessor de imprensa que está no topo de uma, por vezes enorme, equipa, com gabinetes que gerem e têm a função de alimentar, atualizar, criar interesse. São assessores geralmente tidos como grandes profissionais, grandes estrategas, que podem ser assessores daquele ou de outro ministro de partidos até diferentes, onde se exige sempre o mesmo nível de profissionalismo e fidelidade, sobre pena de acabarem rapidamente com a sua carreira caso não o façam. No panorama de muitos outros países, os assessores são uma profissão. Em Portugal não é uma profissão. Vão-se fazendo e formando pelas relações pessoais de confiança que vão criando. Lá fora aprendem a sê-lo, são escolarizados para isso, num misto de formação política, diplomática e jornalística e muito considerados pela imprensa de uma maneira geral. Aqui é um tipo que nunca atende o telefone a*

não ser aos amigos. Portanto esses assessores em Portugal não têm, para mim, grande utilidade como jornalista.»

Há muitos órgãos de informação em Portugal com tudo a perder dinheiro

Tudo o que tem a ver com a Justiça vende e quando a Justiça decidir começar a comunicar precisa de porta-vozes. Para Martim Cabral estes têm de ser *«do calibre e da fluidez e da inteligência de se fazerem perceber. Pessoas que saibam comunicar para as pessoas mais simples, porque são elas que fazem a grande audiência das televisões, até porque se os simples entendem os outros também entendem, é isto que a Justiça precisa fazer quando decidir profissionalizar o sistema. E se seguir esse caminho de profissionalizar, tem de o fazer até ao fim. Com pessoas que saibam dar a cara e possam dar a cara.*

Ao agarrar esse projeto de esclarecer o cidadão, o sistema tem que apostar em pessoas muito boas e tem de lhes pagar, como aliás nós pagamos. Por exemplo, os pivots dos telejornais não são baratos, mas estão lá por alguma razão. Não vale a pena pôr pessoas a comunicar se não o souberem fazer; aí, sim, será uma total perda de dinheiro e de tempo.

Não nos podemos esquecer que entramos em casa das pessoas, que não somos atores, somos jornalistas!»

V. A EMERGÊNCIA COMUNICACIONAL NA JUSTIÇA

Para que o sistema judiciário, seja verdadeiramente o *sujeito* e não tente remediar a emergência comunicacional em que se encontra, há que aproveitar este momento reformista, levando a cabo e concebendo um Plano Estratégico Comunicacional aplicado à Justiça. Por agora os *terrenos estão vagos*, e é sobre eles que se propõe a edificação de um plano que obrigue a uma estratégia geral do sistema judiciário.

Nesta dissertação não é nosso propósito desenhar um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça. Com a pesquisa realizada e, em especial a partir do inquérito realizado, pretende-se acima de tudo refletir sobre a importância, a necessidade e a urgência de a Justiça melhorar as suas competências comunicativas, o que passará por incorporar a comunicação, como uma ferramenta estratégica, no seu plano estratégico de ação. Uma comunicação honesta, cuidada e transparente é, a médio e a longo prazo, um reforço para construir uma opinião informada e fidedigna da Justiça, contribuindo para um clima de confiança. No âmago da vida das organizações, a comunicação ganhou um estatuto indispensável, segundo Van Riel (1995), como instrumento de gestão, mas também passou a ser entendida, segundo Taylor (1993), como uma forma de arquitetar as organizações.

A comunicação organizacional, enquanto disciplina, remonta apenas à década de 1940. Nos EUA (Ruão, 2004) é uma área conceptual em construção, cujo estudo tem fronteiras em busca de referências comuns ainda longe de estarem definidas (Deetz, 2001). Para James Taylor (1993, 2005) «sendo estudada em comunicação organizacional é uma ciência híbrida, a área deve permanecer em departamentos de comunicação é comum que os estudos em comunicação organizacional estejam alocados em departamentos de Administração» e mais ligada aos estudos “speech communication”, o estudo da comunicação enquanto acto de fala ou produção de discurso. Para este autor há uma diferenciação clara da comunicação organizacional com o jornalismo e as relações públicas, apesar de partilharem alguns aspectos, é uma disciplina que privilegia áreas como a de comportamento organizacional, relações humanas, e estudo da persuasão. No Brasil, a comunicação organizacional desenvolveu-se como alternativa às

relações públicas e uma das maiores referências desta área, Margarida Kunsch, defende que comunicação organizacional designa um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação, seja ela de carácter interpessoal, organizacional, de massa, formal ou informal. Esta autora apresenta a comunicação organizacional como uma vantagem abrangente, uma vez que permite incluir a diversidade das atividades comunicacionais. Estas perspetivas ilustram a importância dos contextos da comunicação organizacional, que surge para atender à complexidade da comunicação em ambientes tão amplos como o das empresas, das administrações públicas, das instituições sem fins lucrativos, ou seja tutelando contextos de abrangência muito variável.

Citados por Ruão (2004), autores como Allen, Gotcher e Seibert, apresentam as áreas de análise mais estudadas em revistas científicas entre 1980 e 1991, no domínio da comunicação organizacional: «-(1) *Relações interpessoais*; -(2) *Competências comunicativas e estratégicas*; -(3) *Cultura e simbolismo*; -(4) *Fluxos e canais de informação* -(5) *Poder e influência*; -(6) *Processos de tomada de decisão e resolução de problemas*; -(7) *Redes de comunicação*; -(8) *Estilos de comunicação e gestão*; -(9) *Interfaces de comunicação e gestão*; -(10) *Tecnologia*; -(11) *Linguagem e conteúdos das mensagens*; -(12) *Estrutura*; -(13) *Incerteza e adequação da informação*; -(14) *Grupos e eficiência organizacional*; -(15) *Ética*; -(16) *Pesquisa transcultural*; -(17) *Clima organizacional*» (Ruão, 2004, p. 14).

Pensar a comunicação, em toda a sua amplitude, é estabelecer prioridades e objetivos essenciais para a Justiça, e passa, necessariamente, por **todas estas áreas de análise**. Um Plano Estratégico de Comunicação é um planeamento, então visto, como uma primeira função, com o objetivo claro de reduzir as incertezas que caracterizam o seu ambiente.

É nossa convicção que a instalação física e a forma como estão organizados os espaços, são um primeiro passo para a eficiência e para a fruição da comunicação do Direito e da Justiça. Este impulso reformista necessário e urgente faz parte da transformação da estrutura e serve também como apelo à colaboração, ao envolvimento das equipas.

Segundo Greiner³³ (*apud* Teixeira, 2013, p. 159), «é difícil de prever qual será a crise que originará a fase seguinte e qual a nova estrutura. Aponta, no entanto, para uma eventual crise de saturação psicológica do trabalhador, e admite que as novas estruturas poderão vir a caracterizar-se por uma dualização: uma estrutura para executar o trabalho corrente, de rotina, e uma outra, paralela, a que ele chama «reflexiva», para estimular as perspectivas, o enriquecimento pessoal e a inovação.»

A estratégia comunicacional deve afirmar-se como parte integrante de todas as outras estratégias planeadas por a reforma da Justiça, pautando-se pelos valores da organização, mas trazendo aspetos inovadores, sobretudo na atitude. Esta tem que se revelar como disposta à plena informação dos procedimentos, das ações e das regras. Recordando sempre que as ações estratégicas de comunicação materializam valores indutores de confiança, de credibilidade e de amigável convivência. As ações que devem incluir um plano comunicacional devem ser construídas a partir de um contínuo reajustamento dos instrumentos e, quando necessário, reajustando trajetórias.

Sendo o Conselho Superior da Magistratura o órgão superior de gestão e disciplina da magistratura judicial, é de toda a importância que nele se centralize as competências de planeamento estratégico da comunicação dos tribunais. Nomeadamente criando no seu seio um conselho consultivo, com reuniões anuais, de preferência incluindo vários profissionais oriundos da área da comunicação e de outras áreas de saber, de reconhecido mérito, criando a partir dele uma *task force* com capacidade efetiva para coordenar a comunicação entre tribunais, e emitir recomendações não vinculativas.

Um plano estratégico não se esgota em si mesmo. Recria-se à medida que se vão reconhecendo necessidades, através da criação de mecanismos internos que garantam a revisão das orientações e a autoavaliação. Esse plano estratégico terá de ser compreendido e aceite por todos os que têm a missão de o executar, servindo, também, como indicador do seu nível de desempenho. Os objectivos devem ser quantificados e conter prazos concretos de execução, claros, precisos e mensuráveis.

³³ Larry Greiner, num artigo da *Harvard Business Review on Management* em 1985, põe em evidência a influência da idade e da dimensão das organizações na sua estrutura, considerando que as organizações, à medida que crescem, deslocam-se ao longo de cinco fases de desenvolvimento.

Compreende-se como diretrizes destas grandes preocupações, forjar laços com a sociedade, detetando atempadamente tendências de desenvolvimento e necessidades emergentes, inspirando e afirmando a Justiça como um espaço verdadeiramente democrático e de cooperação.

Este entendimento mais amplo de reconfiguração da comunicação no sistema judicial está assente num conjunto de premissas que fomos enunciando ao longo desta dissertação, e cujas *ideias-força* se voltam a sublinhar:

A. Objetivos do plano estratégico de comunicação junto do **receptor**:

- Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Justiça no geral;
- Tornar compreensíveis (e apreensíveis) as decisões judiciais;
- Tomar conhecimento sobre a(s) mudança(s), de forma mais rápida e rigorosa;
- Promover a experimentação de serviços;
- Dar a conhecer o sistema, como fonte imprescindível de formação e cidadania;
- Demonstrar as vantagens de uma “Justiça preventiva”;
- Aumentar os níveis de satisfação de todos os utilizadores;
- Garantir a credibilidade das magistraturas e dos outros profissionais forenses.

B. Objetivos do plano estratégico de comunicação junto do **emissor**:

- Conhecer bem os objetivos do plano e reconhecer-lhe as vantagens;
- Saber ambientar-se e decodificar bem os canais de comunicação;
- Fornecer meios através dos quais os membros designados para as várias ações se sintam envolvidos e motivados;
- Implementar a predefinição de regras e procedimentos em todas as ações do Plano;
- Garantir uma correspondência tão perfeita quanto o possível entre a mensagem emitida e a recebida;
- Monitorizar as várias ações que compreendam o Plano, retirando daí consequente entendimento

- Dar a conhecer a todos os intervenientes os objetivos e definições de cada ação em que estão envolvidos.

Percorrendo a bibliografia na área da gestão, compreendemos que um planeamento estratégico se caracteriza por ter uma vasta amplitude, por elaborar matrizes de conteúdos genéricos e sintéticos e por ter prazos mais ou menos longos de execução. Os diferentes níveis de planeamento característico de uma gestão por objetivos são a base fundamental da motivação, avaliação e controlo. Por outro lado, não esqueçamos que esta filosofia de gestão, que acentua a necessidade de se estabelecerem objetivos precisos e quantificados, é um dos elementos característicos da reforma instituída pela LOSJ, e onde um efetivo planeamento passa por integrar a comunicação como mais uma das suas metas. Não podemos esquecer, também que os objetivos estratégicos *«devem tanto quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio, mas sem deixarem de ser realistas, atingíveis; devem ser mensuráveis, tanto quanto possível, quantificados; quanto mais específicos forem os objetivos, quanto maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia.»* (Teixeira, 2013, p. 74)

Ao revermos os indicadores mais fortes do inquérito realizado (os que, no capítulo III, ponto 7 desta dissertação, obtiveram consensos acima de 50%, e que nos parecem ser consensos inequívocos), compreendemos que para os inquiridos é coabitável a investigação jornalística com a investigação judicial. Que os inquiridos acreditam que esta reforma se preocupou em criar meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público e que compreendem a importância que a Justiça adquire pela sua mediatização. Também é importante o sinal dado pelos órgãos de gestão ao considerarem que deve haver porta-voz nos tribunais de comarca e que este papel cabe preferencialmente a um assessor. Finalmente destacamos que 51,9% dos respondentes, considera muito importante que seja criado um plano estratégico de comunicação para a Justiça. No essencial, as respostas às questões que colocámos permitem uma reflexão mais rigorosa e elucidativa de que os problemas existentes no sistema judicial, no que compete à comunicação.

(V.)

1. COMPREENDER A VISÃO COMUM SOBRE O TEMA DA COMUNICAÇÃO

Contrariamente ao planeamento tático ou operacional, o planeamento estratégico visa antecipar o futuro da organização a longo prazo. É ao nível superior que a definição da missão de uma organização se estabelece, traduzindo-se numa filosofia de atuação com pontos de partida para a definição de objetivos que a ela estarão, portanto, subordinados. Envolvendo de uma forma global toda a organização a missão reveste-se de particular importância. É um enunciado orientador para quem trabalha nas organizações, nos diversos níveis. Para ser eficaz deve ser formalmente expressa, «mas, expressa ou não formalmente através da definição dos fins estratégicos gerais, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos» (Teixeira, 2013, p. 54). Este autor acrescenta que a missão *«é comunicada ou percebida tanto interna como externamente, o conhecimento da missão é-lhes transmitido quer através de declarações internas formais quer através de ações que traduzem a cultura e os valores prevaletentes»* (Teixeira, 2013, p. 55). Também para o sistema da Justiça em Portugal, o contexto comunicacional só será compreendido se a orientação de planos de ação partir da missão desenhada pelas cúpulas da estrutura judiciária, salvaguardando naturalmente os valores essenciais da independência do poder judicial ante o poder executivo. Falamos da necessária distinção entre órgãos de função governativa, como o Ministério da Justiça, e órgãos de gestão das magistraturas, como o Conselho Superior da Magistratura, o Conselho Superior do Tribunais Administrativos e Fiscais, o Conselho Superior do Ministério Público a Procuradoria-Geral da República. Mas também será relevante ouvir os tribunais superiores, designadamente o Supremo Tribunal de Justiça, o Supremo Tribunal Administrativo e o Tribunal Constitucional.³⁴ Perguntado a cada um destes responsáveis de diversos níveis, mesmo que obtendo respostas diferentes, do que fazer, como fazer e o que não fazer, será possível compreender a missão/visão comum sobre o tema da comunicação. Essa afirmação de propósitos é a declaração de um implícito entendimento de qual é a razão de ser da existência de um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça.

³⁴ É importante anotar que a LOSJ, ainda que inclua referência a todos os tribunais constitucionalmente previstos, apenas regulamenta e desenvolve a organização e funcionamento dos tribunais judiciais de primeira instância, de onde se exclui, por exemplo, os tribunais administrativos e fiscais. O plano estratégico e de comunicação para a Justiça, que é tratado nesta dissertação, visa os tribunais judiciais, estando os tribunais de comarca na base da pirâmide jurisdicional.

Observando os objetivos estratégicos da responsabilidade do Conselho Superior da Magistratura³⁵ (para os tribunais de primeira instância), documento disponibilizado e assinado a 10 de julho de 2015, pelo presidente do Supremo Tribunal da Justiça (que, por inerência, é o presidente do Conselho Superior da Magistratura), pela Procuradora-Geral da República e pela Ministra da Justiça. Na enunciação dos objetivos estratégicos para o triénio 2015 - 2018 e para o ano judicial de 2015 - 2016, verificamos que estão contemplados, no ponto primeiro, o «reforço e a transparência na administração da Justiça» com duas alíneas muito particulares que aqui interessa destacar, a saber: «Melhorar a informação sobre a atividade de cada Tribunal Judicial de Comarca» e «Melhorar a Comunicação Externa».

Ao verificar os objetivos estratégicos trianuais e anuais do triénio 2015-2018 e do Ano 2015-2016, mas do Ministério Público³⁶, verificamos que é um documento que se assume como definidor da estratégia de todos os órgãos e departamentos do Ministério Público, bem como de todos os seus magistrados, «assim devendo, também, enquadrar a definição dos objetivos previstos na Lei 62/2013, de 26 de Janeiro (LOSJ), para o Ministério Público na primeira instância.» Este documento é encabeçado pelos “Valores do Ministério Público” cujo valor “comunicação” está aí expresso, estando claramente definido como sendo parte essencial para a qualidade da organização com intenções expressivas de uma “Política de Comunicação”, com parágrafos relevantes de onde destacamos o seguinte:

«O formalismo e a linguagem técnica e hermética que, mau grado a consciência da sua desadequação, continuam a ser utilizados na comunicação dos tribunais com o cidadão, constituem um importante fator de incompreensão das suas decisões, das suas motivações, do seu sentido e das suas consequências, produzindo, invariavelmente, efeitos negativos na percepção sobre a sua validade e adequação.»

Ao Ministério Público, enquanto órgão de justiça e detentor de atribuições constitucionais e legais relevantes no domínio da administração da justiça, incumbe uma

³⁵ Disponível em: <http://www.csm.org.pt/actividade/losj/594-objectivosestrategicos>. Consultado em 20.08.2015

³⁶ Disponível em: <http://www.ministeriopublico.pt/destaque/objetivos-estrategicos-do-ministerio-publico>. Consultado em 20.08.2015

particular obrigação de garantir a transparência e compreensibilidade das suas decisões e dos respetivos fundamentos.»

Está, portanto, encontrada a necessidade, a importância e o valor, mas o sistema de Justiça não conseguirá obter resultados *em comunicação* se girar unicamente sobre si próprio. Não havendo muitos estudos sobre comunicação aplicada a uma organização tão complexa como a da Justiça, particularmente em Portugal, é um exercício fundamental que esta organização promova a reflexão teórica sobre a atuação da comunicação ao nível estratégico, alinhando-se com as novas concepções sobre o que deve ser, e como deve ser, a *sua* “comunicação estratégica”. Termo muito utilizado na literatura académica, durante muitos anos, mas que os estudiosos só agora consideram como um corpo unificado de conhecimento.

Para além das dificuldades que já têm vindo a ser enunciadas ao longo deste trabalho, relembremos que a administração da Justiça é avessa à retórica retirada do mundo empresarial: não esqueçamos as palavras de Henriques Gaspar no IX Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura, sobre «a inadequação dos métodos gestionários do sector privado, porque a Justiça não fabrica produtos para satisfação dos consumidores». Porém, é possível, ou até fundamental, fazer a transposição e a necessária adequação destes princípios para a Justiça, conceptualizando em vários caminhos as muitas funções de coordenação administrativa e de relações que o sistema de Justiça implica e da relação entre elas.

A título de parêntesis, é de toda a conveniência aqui lembrar as recentes palavras de Magalhães e Silva, reputado advogado, no programa televisivo “Prós e Contras”, em que o tema central em debate foi a independência judicial. Ao minuto 33, da segunda parte do programa, este advogado refere que para equacionar as soluções do sistema da Justiça, pela sua crescente complexidade, exige-se o mais rápido quanto possível, o pensamento de saberes próprios, outros que não os dos operadores judiciais, acrescentando que estes se têm mostrado nos últimos 30 anos **absolutamente incapazes de o fazer**.³⁷

³⁷ Ver em: <http://www.rtp.pt/play/p1772/e206683/Pros-e-Contras/453859>. Acedido a 17.09.2015.

A este propósito será mister dar atenção a autores como Kirk Hallahan, professor na Universidade do Colorado e uma referência incontornável na área das relações públicas e comunicação estratégica. Na sua mais recente bibliografia é possível encontrar estudos sobre “*objetivos e metas organizacionais*”, “*comportamento em comunicação estratégica*” ou “*risco e comunicação de crise*”. Num artigo publicado no International Journal of Strategic Communication, de 2010, em conjunto com outros autores como Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič e Krishnamurthy Sriramesh, temos a possibilidade de conhecer algumas lentes dos vários padrões de discussão envolvendo artigos sobre a temática da comunicação estratégica editados pelas escolas internacionais. Diz-nos este artigo que são vários os campos profissionais a comprometer para o desenvolvimento e a disseminação da comunicação quando atuam em nome das organizações e das causas. Mais concretamente, «a gestão, o marketing, as relações públicas, as técnicas de comunicação, a comunicação política e as campanhas de informação ou marketing social» (Hallahan, *et al*, 2010). Disciplinas que definidas no seu sentido mais amplo, caracterizam uma comunicação que provoca a progressão da sua missão. Conhecidas como sendo da área da gestão, a comunicação não está limitada a esta, está disseminada pelo marketing, pela publicidade e pelas relações públicas. Dizem-nos igualmente que «a relação de compromisso com os vários campos profissionais são a essência da comunicação estratégica» (Hallahan *et al*, 2010). Tal implica que, mais tarde, as pessoas se comprometam a deliberar a prática da comunicação em nome das organizações, das causas e dos movimentos sociais.

Debruçando-nos sobre as várias definições de comunicação estratégica pela mão do artigo citado, compreendemos que parte do problema «com o termo “estratégico”, é que este tem sido fortemente associado, numa abordagem moderna, à gestão. Os críticos dessa abordagem argumentam privilégios de comunicação estratégica, como um discurso da gestão que enfatiza e legitima as metas da gestão superior para a organização. Estratégico, assim, implica que as organizações e as suas funções são avaliadas em termos de contribuição económica e metas “racionais”» (Deetz, 2001, *apud* Hallahan, *et al*,). Associada à anterior ideia “estratégico” tem igualmente a carga pesada de uma metáfora da guerra, «particularmente em épocas em que é compreendido nas organizações como recurso para manipular seus ambientes, para seu próprio benefício, sem consideração de outras partes interessadas» (Hallahan,

et al, 2010). A análise SWOT³⁸ é uma dessas percepções, «assim como a fixação de metas, a formulação de estratégias, sua implementação e avaliação» (Porter, 1985, *apud* Hallahan, et al). Pese embora o termo tenha algumas leituras pejorativas, a verdade é que ele abre novas maneiras de ver e pesquisar a prática de comunicação. Neste processo, a comunicação tentou dividir-se pelo marketing e pelas relações públicas, para responder a todas as formas de comunicação não comercial. No entanto, esse esforço não foi conseguido (Van Riel, 1995). A emergência de novas formas de comunicação agindo diretamente sobre grupos alvo, alterou o foco para os relacionamentos, ou outros fenómenos, onde a comunicação é uma força subjacente, verificando-se uma enorme fragmentação em disciplinas de comunicação na tentativa de dar respostas a variados públicos, “*stakeholders*”³⁹. As novas formas de comunicação surgem assim no âmbito das organizações e das empresas com uma enorme diversidade terminológica: comunicação organizacional; comunicação corporativa; comunicação de marca; comunicação intercultural; comunicação de marketing; comunicação integrada; comunicação financeira; comunicação de produto... Esta diversidade trouxe efeitos nefastos para as organizações, a que Kapferer chamou de “imbróglio”: «este imbróglio, alimentado por uma terminologia que flutua de uma experiência para a outra, tem o efeito temível e paradoxal de fazer da comunicação uma função bastante opaca na empresa» (Kapferer, 2007, p. 189).

Hallahan popularizou o conceito de “comunicação estratégica” como um padrão constituído por normas orientadoras, moldado por quadros teóricos, e tornando-o num paradigma emergente (Hallahan, et al, *apud* Kuhn 1996). A partir dele, a investigação sobre comunicação estratégica passou a focar-se como a comunicação que contribui para a razão de ser de uma organização «*enquanto certas disciplinas têm uma estrutura simplesmente dirigida para fornecer informação (como por exemplo a “comunicação técnica”), ou em estabelecer e manter relações mutuamente satisfatórias (como por exemplo a “relações*

³⁸ Ferramenta de gestão creditada a Albert Humphrey; SWOT - Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

³⁹ Numa transcrição de conceito simplificada «Stakeholder, traduzido como 'parte interessada' designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, essa mesma organização. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização.» <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm> (consultado em 25.08.2015).

publicas”)), estes focos são condições necessárias mas não suficientes para as organizações atingirem objetivos estratégicos importantes» (Hallahan, et al, 2007).

Para tanto, as organizações têm que tomar decisões estratégicas sobre o nível e a natureza dos seus recursos e o que vão e querem efetivamente implicar ou dedicar a tal esforço. É, portanto, numa perspectiva multidisciplinar que a comunicação estratégica tem que ser avaliada, estendendo ideias e assuntos em vários sectores da comunicação tradicional.

É hoje mais fácil, mais dinâmico, mas igualmente mais exigente, lidar com um crescente auditório fragmentado e com as várias plataformas. Dizem estes autores que o mundo moderno se dedicou a estas disciplinas relacionadas com o campo da comunicação estratégica no século XX, sendo no princípio do século XXI, num ambiente pós-moderno, que se veem robustecendo, compreendendo uma abordagem mais holística para assim examinar o fenómeno organizacional. A Justiça está, portanto a tempo, com a excelência que lhe é devida, de estudar, de avaliar e de incorporar os termos desta união corporal do conhecimento. Estes incluem, mas não estão limitados, à análise de audiência, à definição de objetivos, à estratégia da mensagem, à escolha dos canais e programas de avaliação.

(V.)

2. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS CULTURAIS, PROVOCANDO A COMUNICAÇÃO

Para James Taylor⁴⁰, da escola de Montréal, a principal razão para este impulso do estudo da comunicação em ambientes organizacionais deve-se principalmente a três importantes fatores existentes na modernidade e que *«estão interconectados: tecnologia, globalização e mudanças culturais. A primeira razão do grande desenvolvimento da Comunicação Organizacional é simplesmente a tecnologia. Este é uma das minhas primeiras percepções, de que enormes mudanças tecnológicas estão acontecendo no campo da comunicação»* (Casali, 2005).

⁴⁰ Entrevista concedida a Adriana Machado Casali no Congresso da ICA - International Communication Association. Publicada em 2005, in Estudos, revista semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo.

Desenvolvendo o tema da tecnologia e a influência que se observa nos processos de comunicação, o autor aqui sobre a forma de entrevista, refere que face às grandes mudanças tecnológicas «é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social» dando como bom exemplo a então recente iniciativa do governo Bush de informatizar os registos médicos dos pacientes que resultou mal *«o motivo pelo qual estes registos não funcionam bem é porque as ferramentas de informatização não conseguem apreender o conhecimento tácito existente na prática médica. O processo não é tão simples quanto o pessoal técnico imagina e por isso são cada vez mais necessários estudos de comunicação organizacional.»* (Casali, 2005).

Na sua opinião, a globalização está naturalmente associada à mudança tecnológica, provocando o encontro de diversas culturas, trazendo mudanças culturais nas práticas organizacionais. É sobre esta série de questões que a comunidade académica, particularmente a de Montréal, que pioneiramente pesquisou a comunicação organizacional, se dedicou. Para estes investigadores foram muito relevantes os fatores da formação de culturas e identidades, as interações interculturais, as mudanças culturais, desafiando a comunicação organizacional. Porque esta, segundo o autor, «refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente», favorecendo o desenvolvimento do lado linguístico da comunicação. Taylor considera que a escola de Montréal foi percursora desta visão da comunicação como sendo “a cola” (Sobreira, 2011) de uma organização, por reação. Apesar de ser partidária do movimento interpretativo de Wick e Giddens, que surgiu na década de 1980, estando conscientes da importância central do “discurso” nunca o desenvolveram, é portanto assim, a partir de uma grande desilusão com essa abordagem positivista das ciências sociais, que a escola de Montréal reage. O discurso, para este autor, é de importância central. Na sua perspectiva *«À medida que os pesquisadores estão prestando mais atenção à dinâmica social, seja por causa das novas tecnologias de informação e comunicação, seja em razão da globalização ou das mudanças culturais, o trabalho de pesquisa – concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações»* (Casali, 2005).

Para Taylor o mundo organizacional é internacional e deve ser estudado a partir de diferentes perspectivas, não sendo por acaso que é do Canadá que emana a formulação de muitas destas questões sobre a comunicação das organizações, salientando a naturalidade de partir de um país oficialmente bilíngue, multicultural e com características pluralistas. É, de facto, um estudo com muitas áreas novas de investigação, expandindo-se com a incorporação de muitos contributos vindos do mundo inteiro (Casali, 2005).

Falando em mudanças tecnológicas ao serviço da comunicação, lembremos uma das mais paradigmáticas em Portugal e logo no sistema judiciário. As plataformas disponibilizadas pelo IRN com diversas medidas de simplificação, desmaterialização e desformalização de actos e processos na área do registo e o Citius, uma plataforma inicialmente desenvolvida pela DGAJ e atualmente pelo IGFEJ que, mesmo sendo alvo de diversas críticas e de grandes dificuldades, é hoje indiscutivelmente uma mudança na cultura no nosso sistema judiciário.

Desenvolvido com a perspetiva da desmaterialização dos processos nos tribunais judiciais, engloba aplicações informáticas para os diversos intervenientes judiciais: magistrados judiciais e do Ministério Público, funcionários judiciais e mandatários judiciais. Operar na Justiça sem esta ferramenta tecnológica seria hoje impensável. A maior prova desta realidade foi quando esta plataforma, no momento de implementação da nova organização judiciária levada a cabo pela LOSJ, não permitiu o acesso a grande parte das suas funcionalidades quando se procedia à migração de processos, levando à paralisia e inatividade das estruturas de justiça durante algumas semanas. Relembremos que esta plataforma permite, entre outras vantagens, gerir, elaborar, assinar e consultar todo o movimento processual. Permite também que os advogados interajam, em juízo, em todas as matérias para que estejam mandatados, possibilitando a entrega digital certificada de peças declarativas e executivas cíveis, tendo-se tornado num “instrumento” de trabalho que lhes permite responder a muitas

necessidades profissionais, sem gastos de papel, e com extraordinária optimização de recursos e de meios humanos.

Observar esta projecção da Justiça ao ambiente virtual é muito interessante em virtude da natureza ágil, dinâmica e principalmente informal dos contactos pelo computador, um pouco oposta à velocidade e cristalização reconhecida ao judiciário em Portugal. Um desafio aceite na procura de novos mundos, incorporando a facilidade e a segurança que as tecnologias podem fornecer, acompanhando sem reservas a escala planetária.

Esta anterior observação deixa-nos algum otimismo quanto à aceitação de ações que um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça deve, ou pode incorporar. Como, por exemplo, a criação de uma plataforma, que funcione como um portal das comarcas, *linkando* o sítio de cada uma das comarcas, e que permita:

- a) Concentrar informação diversificada sobre a estrutura, funcionamento, organização do sistema judiciário (tendo como referência o conteúdo sistemático da LOSJ).
- b) Editar as decisões que tenham despertado o interesse da Comunicação Social
 - com edição integral e edição simplificada;
- c) Sistematizar a jurisprudência;
- d) Divulgar estatísticas e análises comparativas;
- e) Incluir um espaço para o cidadão, compreendendo a possibilidade de este fazer reclamações;
- f) Apresentar conteúdos multimédia: vídeos e gravações de eventos emitidos via *web*;
- g) Seleccionar notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação (*Clipping*), como redes sociais, blogs, webjornais, rádio e televisão, esclarecendo alguns destes casos, desbloqueando erros e maus entendimentos.

Tudo isto tem pressuposto que é indispensável, como afirmaram os nossos entrevistados e respondentes ao inquérito, a criação do sítio para cada uma das comarcas. Este espaço, com uma imagem corporativa e com linhas orientadoras provenientes das entidades com responsabilidades no sistema, poderia concentrar ainda informação sobre:

- a) Estrutura, funcionamento e organização da comarca, incluindo o mapeamento da comarca e dos tribunais que compreendem a sua jurisdição;
- b) Prestar informações de carácter geral;
- c) Editar as decisões que possam despertar (ou tenham despertado) o interesse da comunicação social. Com edição integral e edição simplificada;
- d) Estatísticas oficiais e análises comparativas, editadas pela Direcção Geral da Política de Justiça com a possibilidade de consultar dados estatísticos atualizados, por tribunal da comarca;
- e) Edição de notas de imprensa e comunicados;
- f) Conteúdos multimédia: vídeos e gravações de eventos emitidos via *web*;
- g) Galeria, com fotografias ou filmes sobre os espaços interiores do tribunal, aproveitando para mostrar e falar dos símbolos, dos rituais e da cultura do judiciário;
- h) Um espaço dedicado ao cidadão com perguntas frequentes e idealmente com *Chat* interativo, ou mail/resposta operacional com variação máxima de 48 horas de resposta.

Certo é que nada destas ações são possíveis de executar nas comarcas sem que antes seja nomeado um *gestor de comunicação* capaz de uma atuação abrangente, assim como um gestor de conteúdos, que operacionalize, reveja, alimente e dê resposta aos desafios impostos *online*, com conhecimento e responsabilidade em cada uma destas ações. Este seria um *núcleo* de assessoria da comarca, ou *núcleo de comunicação*, poderia ter uma única pessoa com valências profissionais suficientes para concentrar em si as funções de gestor de comunicação, de gestor de conteúdos e de assessor de imprensa, independentemente de ter a colaboração de assessores externos.

O trabalho principal deste *núcleo* de comunicação seria o de servir de intermediário entre a comarca e os órgãos de comunicação. Para isso, deveria estar munido de profissionais especializados na área, fluentes no discurso, com conhecimento sobre a forma de colocação de voz e posicionamento na imagem. Esta comunicação deveria ser institucional, mas empática, assertiva e rigorosa, preparada para os imprevistos, pronta para servir de interlocutor e gerir bem a agenda aos pedidos externos para entrevistas e informações acerca de atos ou processos. Serviria para informar atos, solenidades e

realizações relevantes da comarca, para correta divulgação através de comunicados escritos e distribuídos à imprensa, ou oralmente em conferência de imprensa. Teria de ser capaz de reconhecer e identificar situações de crise mediática. Deveria ter a organização que lhe permitisse compilar, organizar e distribuir o *clipping*, diário das matérias publicadas nos meios generalistas e mais particularmente da imprensa regional à comarca a que corresponda. Enfim, deveria ter a facilidade de prestar as tarefas que se elencam, mais algumas tarefas de menor importância, mas cujo fluxo de informação se revela de forma descendente, ou seja a partir das orientações claras do órgão de gestão da comarca para estes profissionais.

Este tem que ser visto como um trabalho fundamental e que requiere a disponibilidade de tempo quase integral, e de espaços apropriados, se não mesmo integralmente dedicados, em especial no caso das grandes comarcas instaladas nos grandes centros urbanos. Os grandes centros jurisdicionais devem estar preparados tecnologicamente, mas igualmente com espaços físicos adequados para receber a imprensa, dar conferências, ler comunicados... e, sobretudo, próximas dos centros neurálgicos de atuação da comarca.

Estas são, porém, disponibilidades difíceis de conciliar quando o orçamento é manifestamente escasso. A falta de meios é a queixa recorrente, também expressa pelas pessoas que fomos abordando ao longo desta dissertação. Tempos de crise económica potenciada pela conjuntura internacional, tem feito muitos comunicadores estratégicos dedicar-se ao estudo do impacto da nova economia e do que esta significará nos ambientes organizacionais. James Mahoney, (2011, p. 148), professor na Universidade de Camberra, diz-nos que a resolução da crise económica passará por um maior escrutínio das autoridades e uma abordagem de responsabilidade social muito maior por parte das organizações. Preocupados com o impacto da mudança, o restauro dos valores organizacionais pode passar por uma outra percepção da sua reputação e é dentro destes ambientes fortemente influenciados pelo impacto da mudança que mais uma vez a comunicação estratégica toma uma função primordial ao serviço da gestão.

Mahoney, sociólogo e estudioso das mudanças ambientais das instituições, apresenta na sua discussão novos modelos de mudança institucional onde desenvolve um conjunto de proposições. Diz ele que, *«apesar de muitas diferenças, quase todas as definições de instituições caracterizam-nas como relativamente duradouras na vida política e social (regras, normas, procedimentos) o comportamento e estrutura não pode ser alterado facilmente ou instantaneamente. A ideia de persistência de algum tipo é praticamente construída na própria definição de uma instituição.»* Esta conexão entre instituições e persistência *«torna natural as abordagens para se concentrarem em explicar a continuidade em vez de mudança.»* (Mahoney et. al., 2010). É um enorme desafio compreender e saber explicar a mudança. Nas principais abordagens de mudança em ambientes institucionais há variações subtis na forma como se concebem as instituições, acabando por ter implicações importantes para a sua capacidade de teorizar a mudança institucional. Acrescentemos à referência do anterior autor, a da “Escola de Montréal”, que favorece a mudança pelo desenvolvimento do lado conversacional, discursivo e linguístico da comunicação, reconhecendo a importância da forma como as conversações funcionam e como são vivenciadas, das interpretações e de como a comunicação possibilita a emergência da organização.

Qualquer plano estratégico de comunicação, e muito particularmente o de uma organização como a Justiça, deve atender muito enfaticamente às palavras de Margarida Kunsch (2009): *«As organizações em geral, como fontes emissoras de informações e como sujeito não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceites na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações em uma perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, buscando ter uma visão de mundo.»*

Nesta perspetiva de uma comunicação que vivencia amadurecimentos e permanentes mutações, podemos focar-nos numa visão dialética entre a Justiça e o cidadão onde é muito fácil adaptar esta perspetiva critica, que *«mesmo em pleno terceiro milénio, as*

organizações, muitas vezes, têm uma retórica moderna, mas as suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporarem atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna.» (Kunsch, 2009).

(V.)

3. CANAIS INTERNOS DE DIÁLOGO NUMA ORGANIZAÇÃO COMO A DA JUSTIÇA

Um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça não se pode caracterizar só pelos recursos à comunicação externa. Constituída por múltiplas funções, a comunicação de uma organização como a da Justiça tem que responder a todas elas. Na concepção de Bob Shillman (*apud* Argenti, 2005) a comunicação organizacional «não é uma função separada. É como um carro. Qual é a parte mais importante? Um motor não pode chegar a qualquer lugar sem as rodas. Tudo tem de ser integrado.» Nesta área do conhecimento verificamos que há muitas correntes, mas dentro dos limites desta dissertação gostaríamos de destacar mais uma vez o olhar de James Taylor, este estudioso canadiano que vem pensando arrojadamente a comunicação organizacional numa « perspectiva interpretativa e crítica, por meio de análise de narrativas e pensando a comunicação *como* organização, em vez da comunicação *na* organização.» (Taylor, *apud* Kunsch, 2009).

É aos ambientes da comunicação externa da Justiça que esta dissertação se tem mais dedicado. Mas dentro dos padrões exigidos a uma melhor presteza da Justiça, privilegiando o reforço da confiança dos cidadãos, o primeiro passo é o da comunicação interna. Neste plano faz sentido refletir a comunicação dentro da organização, composta pelos que servem para fazer Justiça e o sistema de Justiça com vocação para fazer Justiça e aplicar o Direito. E a primeira ideia de que nos lembramos é a comunicação formal descendente, a linha ao longo da qual flui as decisões emanadas pelas entidades com responsabilidade no sistema, até ao indivíduo situado

no último escalão da organização.

Após as linhas fundamentais de atuação de um Plano de Comunicação formalmente expressas, como já aqui foi sublinhado, importará à organização compreender, através de canais de comunicação formal ascendente, o que os funcionários que operam nos tribunais das novas comarcas compreenderam da nova organização judiciária, como se movimentam dentro desta nova cultura, volvidos alguns meses de prática dentro do novo modelo. É nesta realidade de mudança que Mahony afirma que «é axiomático que os funcionários são diretamente afetados pela mudança organizacional» (Mahoney *et. al.*, 2010). No sistema de Justiça um desafio particularmente importante passa por compreender, daqui em diante, as adaptações que foram exigidas com a nova nomenclatura e as alterações a que estiveram sujeitos todos os atores e conhecer a sua opinião sobre todos os aspetos por eles vivenciados.

A comunicação é não apenas o processo de transferência de informação, mas também o processo de compreensão entre as pessoas e pode traduzir-se por muitos meios. É fundamental que os órgãos de gestão das comarcas promovam a comunicação ascendente não só como forma de *feedback* mas também para compreender se as suas orientações foram bem assimiladas e dar expressão efetiva a quem, nas secretarias e outros pontos de atendimento, está diretamente ligado ao cidadão. Através de muitos instrumentos de veiculação é hoje possível coordenar estes elementos de informação periódica com alguma facilidade, através de canais formais e informais de comunicação como: inquéritos, relatórios, incentivos ao sistema das sugestões, provocando encontros entre os responsáveis de cada departamento, distribuindo ordens de serviço... ou outros elementos promovidos virtualmente.

Estes movimentos são desencadeadores de outros fluxos de informação. Criados por pessoas que estão fora da cadeia de comando e influenciados pela estrutura da organização, outros padrões surgem entre grupos de trabalho de diferentes áreas funcionais. Com o intuito de proporcionar uma melhor e mais rápida cooperação, estes circuitos de relações comunicacionais - horizontal ou lateral e em diagonal - são uma

fonte de informação adicional fomentando redes de comunicação centralizadas e descentralizadas. Relacionada com uma “opinião” controlada, na Justiça é fundamental ter em conta organizações predominantes como os sindicatos ou associações sindicais, *stakeholders* que em certos universos, como o dos magistrados, exercem grande poder e força comunicacional. Na identificação fora da cadeia de comando, convém destacar uma «extensão menos clássica» (Andrade, 2009, p. 15) de *stakeholder*: os média e os novos média, estatuto fácil de atribuir no universo da Justiça. Ferreira de Andrade deixa-nos três pontos que gostaríamos de destacar numa teoria crítica dos média enquanto *stakeholders*:

«(i) Se os media e os novos media estão a fazer bem o seu **trabalho noticioso ou lúdico** são *stakeholders* por direito, dada a centralidade e as múltiplas funções preenchidas pelo ecossistema mediático nas sociedades da modernidade tardia. Podem ser mesmo um decisivo e temível **stakeholder**.

(ii) Mas como estão os media e os novos media a fazer o seu trabalho não apenas noticioso ou lúdico, mas o **seu trabalho cívico**? A observação do comportamento dos media e dos novos media na actual “prosa do mundo” diz-nos que não o têm feito e não o fazem bem, pois defrontamo-nos, insistentemente, com práticas recorrentes de **barbarismo** extremo contra pessoas e instituições em nome de ficções úteis que ganharam uma elasticidade estratégica incomensurável e que tudo permitem, como sejam **a figura pública** ou o **conhecimento público**.

(iii) Que os media e os novos media são objecto de estratégias de gestão e de comunicação legitimamente desenvolvidas por parte das organizações económicas, sociais ou políticas não constitui novidade. Mas, e os media, como se revêm a si próprios nestes processos de influência social? Constituem-se como *stakeholders* de valores cívicos maiores, imersos numa teia de laços positivos que estabelecem com as organizações, as comunidades e os cidadãos, tendo em vista a realização cooperativa desses valores cívicos maiores? Assumem realmente os media e os novos media as suas responsabilidades sociais?» (Andrade, 2009, p. 29).

O equilíbrio organizacional e a aceitação da mudança só é possível através do compromisso cada vez maior de todos. Lembrando Argenty *et. al.* (2005), as melhores práticas de comunicação estratégica são aquelas cujos líderes utilizam a estratégia

corporativa para conduzir as suas escolhas de comunicação. Sendo hábeis em apoiar a estratégia existente, eles são igualmente hábeis em criar unidades de novas estratégias para as suas atividades de comunicação.

(V.)

4. DETERMINAR A ESTRUTURA DE UMA ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL

Determinar a estrutura de uma estratégia comunicacional dentro de uma organização requer sempre uma abordagem profunda a múltiplos fatores. No caso das 23 comarcas agora existentes, poderemos ter que considerar que as especificidades de cada estrutura organizacional condicionam a escolha da estratégia. As comarcas, estão particularmente próximas do cidadão. Próximas do drama, mas também do palpitar que caracteriza as comunidades criando características de interesse diferentes, dependendo das suas áreas de especialização, dimensão e posicionamento geográfico, mas também muito pela capacidade, dinamismo e interesse que cada grupo gestor venha a incutir. É importante estabelecer o diálogo entre as comarcas, articulando as diferentes visões, enquanto unidade para o desenvolvimento do conhecimento.

Este conjunto de forças variáveis caracteriza de forma relativamente diferente o ambiente da Justiça e como qualquer ambiente variável é inspirador de incertezas, um pouco na medida inversa dos ambientes estáticos. No entanto, se o dinamismo é uma nota salutar nas estruturas organizativas, o importante é que a diversificação mantenha a eficácia e as faça evoluir. Sebastião Teixeira (2013, p.146) dedica o capítulo 5 às estruturas organizacionais refletindo sobre os vértices de Henry Mintzberg. Para Mintzberg, as organizações *«são constituídas por seis componentes básicas que desempenham diferentes funções e cuja coordenação se pode processar de seis maneiras diferentes. Sendo elas: – Vértice estratégico; –Núcleo operacional; –Linha hierárquica média; –Tecnoestrutura; – Logística; –Ideologia»*. Nas presentes condições desta dissertação não vamos refletir sobre a extensão dos vértices de Mintzberg e a caracterização das estruturas organizacionais como a «burocracia profissional»; «a adocracia»; «a estrutura missionária»; «a estrutura política...» mas, antes, realçar uma parte determinante desta reflexão o capítulo sobre «a idade e a dimensão» (Teixeira, 2013, p. 156) que, de acordo com Mintzberg, representa

dois factores condicionantes das organizações e que se prendem obviamente com a dinâmica e a mobilidade destas, coordenadas a que a Justiça se ajusta plenamente.

De acordo com Mintzberg, «quanto mais “idosa” é a organização, mais formalizado é o seu comportamento» (Teixeira, 2013, p. 156). É por isso que as organizações tendem a repetir comportamentos, tornando-se mais previsíveis e mais abertas à formalização. Assim como as organizações mais antigas formalizam o que já «viram antes», as maiores tendem a formalizar «o que já viram muitas vezes», e quanto maior a sua dimensão, «mais formalizado é o seu comportamento». Fazendo a conexão com Mahoney, (ideia já expressa nesta dissertação, p. 101) verificamos que o autor fala em «persistência de algum tipo na própria definição de uma instituição», explicando depois «a continuidade em vez de mudança» e remetendo-nos à grande dimensão e antiguidade de uma organização como a da Justiça. A influência da *idade* e da dimensão são geradoras de serenidade no seu desenvolvimento, a que se chama habitualmente evolução. Cada fase de crescimento seguinte está fortemente influenciada pela fase anterior. No entanto, numa organização como a Justiça, em Portugal, podemos referir que estes procedimentos foram tomados em excesso, observando-se em muitas fases, não momentos de evolução, mas antes de estagnação. Refira-se, entre parêntesis que, quanto mais não seja, esta reforma levou, ao nível das infraestruturas da Justiça dos tribunais, pela primeira vez, à cartografia do seu edificado, diagnosticando necessidades, patologias, correções, problemas de instalações, etc., nas 23 comarcas. Neste âmbito, o IGFEJ, em conjunto com a DGAJ, em articulação com a CSM e o CSMP, elaborou um documento intitulado *Planeamento Estratégico-Infraestruturas dos Tribunais*,⁴¹ de onde vão resultar obras em 148 tribunais, que vem procedendo, com os mais diversos níveis de intervenção e adequação, para colmatar a ausência de manutenção e de qualquer intervenção, com níveis variados de gravidade, desde há muitos anos a esta parte.

Provocando nesta sede uma proposta de aproveitamento desta mutação do judiciário, cabe então aqui passar de uma expressão analógica para uma base mais empírica de que deixamos algumas ideias (ações).

⁴¹ “Ministério da Justiça vai ter de fazer obras em 148 tribunais” - Jornal Público, edição de 1/09/2015.

Dotado de pessoas qualificadas, de instrumentação e software, um Plano de Comunicação para a Justiça deve, em si mesmo, dar-se a conhecer nas diversas fases de desenvolvimento e de resultados de todo o processo. Tem que contemplar um cronograma de objetivos, modelando as fases de implementação e as ações, mediante as variáveis tempo e orçamento estimativo.

Esta relação intrínseca de atributos e ações, para além das que temos vimos a destacar ao longo desta dissertação, podem assumir muitas outras formas, através de suportes físicos ou digitais, e que permitirão explorar novos ângulos de observação, de análise e de resultados, tais como:

- a) Formular relatórios, com iniciativas anuais de demonstração de resultados sobretudo de projetos que se destacaram nas comarcas pelo seu carácter inovador e pelo seu efeito demonstrativo;
- b) Produzir publicações e *newsletters*;
- c) Promover apresentações públicas com maior interatividade com o cidadão;
- d) Fazer com que o tribunal participe em ações de cidadania em colaboração com universidades, escolas, câmaras, criando e partilhando grupos de estudo e de investigação;
- e) Proporcionar visitas guiadas ou recriação de situações dentro do espaço do tribunal, elaborando protocolos com as escolas e outras entidades permitindo a visita de grupos;
- f) Criar “Livros de Estilo” (suporte físico ou digital) que estabeleçam os princípios de relacionamento entre o Judiciário e a Comunicação Social, ou com informação dirigida para o cidadão, tendo nomeadamente em vista toda a comunicação produzida, em linguagem simples, decodificada e transmitida segundo regras e procedimentos pré-definidos;
- g) Emitir comunicados à imprensa pertinentes e com acuidade informativa;
- h) Promover ações de formação conjunta entre o judiciário e os jornalistas, pensadas ao nível nacional e igualmente regional, de modo a consolidar conceitos básicos da lei e dos procedimentos legais, estabelecendo também

outros princípios de relacionamento entre o judiciário e a comunicação social nacional e local;

- i) Promover ações de *benchmarking*⁴² abertas ao cidadão, tais como eventos organizados em parceria com universidades/centros de investigação sobre a forma de debate, conferências, jornadas..., capazes de atrair especialistas de organizações de vários sectores, com larga experiência nos temas estimulando e promovendo o debate.

Na arquitetura destas ações o design e a imagem gráfica devem ser cuidados, rigorosos, atraentes e irrepreensíveis. É despidendo, assim, realçar a importância de se construir uma imagem que saiba defender os aspetos funcionais e visuais e que seja verdadeiramente diferenciador mantendo e fortalecendo a identidade, o rigor e a transparência. Um design, como aliança do processo comunicacional, que acrescente valor à instituição, e que a saiba defender e acompanhar.

⁴² "Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem". EMPRESAS e INDÚSTRIA DA COMISSÃO EUROPEIA. Cf. <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2> (acedido em 17-06-2015).

CONCLUSÕES

A investigação ora apresentada destinou-se a trazer à *liça* teórica e empiricamente o sentido de modernização, no campo comunicacional da Justiça, que acompanha os últimos desenvolvimentos da nova Reforma Judiciária, desafiando através de um questionário (capítulo III e IV) os que estão intimamente ligados à sua disciplina. No decorrer dos cinco capítulos, com diferentes especificidades, foram salientados aspetos teórico-conceituais, quer da esfera judicial quer da comunicacional, que explicam que no mundo atual tudo mudou em todas as frentes e, muito particularmente, na nova forma de relacionamento dos cidadãos com a Justiça.

O trabalho desenvolvido tem pressuposto que a organização Justiça tem uma genética e um ADN diferentes daqueles que pertencem às típicas organizações que estão no centro dos modelos dos estudos comunicacionais e organizacionais, isto é, as organizações de tipo empresarial. O modelo de análise adoptado nesta dissertação incide genericamente sobre o *Sistema de Justiça*, abrangendo-se nele os subsistemas que são constituídos pelos tribunais, uma vez que o que é relevante para a ação comunicativa do sistema de Justiça é integralmente válido para a compreensão dos subsistemas constituídos pelos tribunais.

As duas preocupações essenciais que mostram a relevância da comunicação institucional para o entendimento da Justiça resumem-se na ideia de que é necessário e imperioso, por um lado, tornar compreensíveis (e apreensíveis) as decisões judiciais bem como a organização do Sistema de Justiça e, por outro, credibilizar as magistraturas e os outros profissionais forenses, no exercício dos respectivos *munus* profissional.

O sistema de Justiça é incompreendido por múltiplas razões, que vão desde a dificuldade de entendimento dos rituais judiciais até à falta de *conhecimento próprio* dos mecanismos da Justiça e de expectativas realistas por parte da grande maioria da população que, pelas razões mais diversas (dificuldades económicas de acesso à Justiça, descrença de resultados, modelos de condutas sociais, etc.), nunca foram utentes dos tribunais.

Comunicar a Justiça e as decisões da Justiça de forma adequada e ajustada é um meio importante de promover a sua credibilidade na opinião pública e a sua respeitabilidade e aceitabilidade social.

Imbuída de uma racionalidade própria, a Justiça tem uma densidade de formas pouco transparente para o cidadão, que vê nestas particularidades afloramentos de obscuridade, discriminação e desigualdade.

Mas só é possível aceitar, ou rejeitar, o que se compreende e, muitas vezes, para se compreender o complexo é necessário descodificar e exercer uma pedagogia do conhecimento.

A entrada em vigor de uma nova lei de organização judiciária (a Lei 62/2013, de 26 de agosto), que introduziu uma mudança de paradigma na estrutura organizativa dos tribunais judiciais, é um bom momento para pensar numa estratégia comunicacional para a Justiça e foi o ponto de partida para esta dissertação de mestrado.

A nova Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o sistema de Justiça, elenca e define as profissões judiciárias, enumera e estabelece a hierarquia dos tribunais e indica os órgãos de gestão e disciplina judiciários.

Os objectivos definidos no preâmbulo do diploma que a regulamenta são: (i) o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passa a coincidir, em regra, com as centralidades sociais, (ii) a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional e (iii) a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

A LOSJ estrutura os tribunais judiciais de primeira instância de forma significativamente diferente daquela que tem sido a tradição em Portugal, retirando-lhe complexidade organizativa e criando um modelo mais linear, assente nos tribunais de comarca (com jurisdição em cada comarca), e os tribunais de competência territorial alargada (com jurisdição em mais do que uma comarca, mas tendencialmente com jurisdição em todo o território nacional).

Com a nova lei foram criadas 23 comarcas, correspondentes aos 18 distritos administrativos, com exceção de Lisboa, que, devido à sua dimensão, é subdividido em três comarcas, e do Porto, que, também por causa da sua dimensão, é subdividido em duas, e a cada uma das Regiões Autónomas.

Os tribunais de comarca passam a ser geridos por um conselho de gestão, composto por um juiz presidente do tribunal, por um magistrado do Ministério Público coordenador e por um administrador judiciário, atribuindo a lei competências, entre elas a da comunicação com os cidadãos, ao conselho de gestão, enquanto órgão colegial, sem prejuízo das competências próprias de cada um dos seus membros.

Para avaliação das percepções dos problemas sentidos na organização da justiça, promoveu-se nesta nossa investigação a realização de um inquérito junto de todos os membros dos conselhos de gestão das 23 comarcas.

O inquérito foi distribuído individualmente, por correio electrónico, para os três elementos que compõem os órgãos de gestão das comarcas, num total de sessenta e nove pessoas, e foi construído com 35 questões distribuídas por cinco partes distintas.

A **Parte 1**, contendo os dados pessoais e a abrangência da comarca; a **Parte 2**, com seis questões focalizadas na atual reforma da organização do sistema judiciário, questionou a a caracterização da arquitetura desta reforma perante a comunicação social; a **Parte 3** pretendeu conhecer o posicionamento dos respondentes face ao problema, atitudes e opiniões, assim como os procedimentos habituais no recurso aos meios de comunicação social; a **Parte 4** analisou a sensibilidade dos profissionais no confronto com os jornalistas, levando a refletir sobre os seus discursos, objetivos e práticas tão distintas; finalmente, a **Parte 5** abordou a sensibilidade à resolução de um conjunto amplo de problemas, quem tem autoridade, de aonde deve partir a solução e quais as soluções, com o afloramento de algumas questões em estilo desafiante.

O inquérito teve um nível de participação de 78,26%. Levantamento que consideramos muito apreciável atendendo à tradicional reserva associada ao sistema de Justiça e ao

pouco tempo de prática de funções destes órgãos de gestão, sendo compreensível alguma prudência na tomada pública de posição.

Uma ideia que se retira das respostas, de entre as diversas apuradas, é que a maioria dos respondentes não concorda que uma maior exposição da Justiça ante a comunicação social seja geradora de maiores vulnerabilidades para a o sistema de Justiça.

Outra importante ideia apurada é que é coabitável a investigação jornalística com a investigação judicial.

Do inquérito resulta ainda que a maioria dos respondentes entende que a comunicação numa organização como a Justiça e, particularmente nos tribunais de comarca, é essencial, mas as opiniões dividem-se sobre a suficiência dos meios atribuídos para a tornar mais eficaz.

Não há posições dominantes, ainda que existam tendências maioritárias de respostas positivas, sobre a necessidade de simplificação da linguagem e terminologia jurídica, expressa particularmente nas decisões jurídicas; sobre a necessidade de haver plataforma de cooperação entre os tribunais e a comunicação social; sobre a possibilidade de haver formação jornalística nas universidades de direito; sobre a utilidade em se promoverem ações de formação conjunta entre o judiciário e os jornalistas, a nível nacional e regional; e sobre a possibilidade de se implementar nas comarcas formas de comunicação comuns a outras estruturas organizacionais, como os gabinetes de imprensa, utilização de redes sociais, etc.

Foi manifesta a ideia favorável, expressa no inquérito, de que deveria existir um porta-voz nos tribunais de comarca e de que deveria ser criado um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça.

Os resultados deste nosso inquérito mostram claramente que a planificação da comunicação para o sistema de Justiça é fundamental para os órgãos de gestão e que, é dentro do próprio sistema, que o jogo comunicacional é hoje considerado como essencial para um novo modelo de desenvolvimento e de cidadania.

Não obstante esses resultados, 51,9% dos respondentes acham que na arquitetura da reforma a questão da comunicação ganhou importância, ao contrário dos igualmente significativos 37% que consideram que não houve nenhuma preocupação no âmbito desta reforma em se conseguir meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público.

O inquérito e o trabalho reflexivo desenvolvidos nesta dissertação demonstram que existe uma vontade real e não negligenciável, por parte dos mais diretos responsáveis da estrutura judiciária, para a necessidade de se introduzirem mudanças, o que poderá transformar a “*Improbabilidade da Comunicação*” (Luhmann, 2007) do sistema numa probabilidade efetiva, possível.

Para que o sistema Judiciário, seja verdadeiramente o *sujeito* e não tente remediar a emergência comunicacional em que se encontra, há que aproveitar este momento reformista, levando a cabo e concebendo um Plano Estratégico Comunicacional aplicado à Justiça. Foi o que procurámos esboçar com algumas ideias no capítulo V desta dissertação.

A estratégia comunicacional para a Justiça deve afirmar-se como parte integrante de todas as outras estratégias sectoriais planeadas por esta reforma, pautando-se pelos valores da organização, mas trazendo aspetos inovadores sobretudo na atitude, que se deverá revelar aberta à plena informação dos procedimentos, das ações e das regras.

Em todo o caso, o trabalho desenvolvido no âmbito deste mestrado não tinha como objectivo o desenho em concreto de um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça, mas tão só refletir sobre várias componentes das problemáticas que lhe estão subjacentes.

O certo é que a estratégia comunicacional para a Justiça deve afirmar-se como parte integrante e transversal a todas as outras estratégias planeadas para a reforma judiciária, pautando-se pelos valores da organização, mas trazendo aspetos inovadores que integrem formas que permitam a plena informação dos procedimentos, das ações e das

regras, e tendo presente que as ações estratégicas de comunicação devem materializar valores indutores de confiança, de credibilidade e de amigável convivência.

Qualquer plano estratégico de comunicação e muito particularmente o de uma organização como a Justiça, deve atender, às palavras de Margarida Kunsch (2009), anteriormente citada (*supra* p. 102) que as «organizações em geral, como fontes emissoras de informações e como sujeito não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceites na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações em uma perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, buscando ter uma visão de mundo.»

Ora aqui chegados observamos muitos caminhos para percorrer, às suas múltiplas estruturas organizativas e respetivos agentes, mas é ao sistema de Justiça que cabe promover a reflexão e o debate, alinhando-se com as novas concepções, compreendendo uma abordagem mais holística para assim se examinar e avaliar, definindo o que deve ser e como deve ser a sua “comunicação estratégica”. É aqui defendido que é relevante e urgente que o faça.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Martim de, (Org.), (2013). *A Faculdade de Direito de Lisboa no Seu Centenário, Volume II – Os Doutores*, Faculdade de Direito Universidade de Lisboa.

ANDRADE, Rogério Ferreira de, (2003). *Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*, Minerva, Coimbra.

ANDRADE, Rogério Ferreira de, (2009). *Extensões Controversas do Estatuto de Stakeholder: O Caso dos Media e dos Novos Media Sociais*, in: <http://randrade.com.sapo.pt/Stakeholders.pdf>

ARGENTI, Paul A. BARNES, Courtney M, (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, McGraw-Hill.

ARGENTI, Paul A. HOWELL, Robert A. BECK, Karen A, (2005). *The Strategic Communication Imperative*, Mit Sloan Management Review.

ATIENZA, Manuel, (2013). *O Direito como Argumentação*, tradução de BRAZ, Manuel Poirier, Escolar Editora, Verba Legis.

BARREIROS, José Jorge, (2012). *Democracia, Comunicação e Media*, Editora Mundos Sociais.

BOURDIEU, Pierre, (2011). *O Poder Simbólico*, História & Sociedade, Edições 70.

BRANCO, Patrícia, (Org.), (2013). *Sociologia do(s) Espaço(s) da Justiça: Diálogos Interdisciplinares*, Almedina, Coimbra.

BRETON, Philippe, (2007). *A Utopia da Comunicação*, Instituto Piaget, Lisboa.

BUENO, Wilson da Costa, (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*, Barueri: Manole.

CABRAL-CARDOSO, Carlos; CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio, (2007). *Tempos Modernos*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

CARVALHO, João M. S., (2013). *Planeamento Estratégico*, Vida Económica – Editorial, S. A., Porto.

COELHO, Nuno; LOPES, José Mouraz; MATOS, José Igreja; MENDES, Luís Azevedo, (2015). *Manual de Gestão Judicial*, Almedina, Coimbra.

COSTA, Salvador da, (2014). *Regulamento da Organização do Sistema Judiciário e Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais – Anotado*, Almedina, Coimbra.

COSTA, Salvador da; COSTA, Rita, (2013). *Lei da Organização do Sistema Judiciário – Anotada*, Almedina, Coimbra.

CUNHA, Miguel Pina e; CUNHA, João Vieira da; MENDONÇA, Sandro, (2010). *Empresa Progresso e Contestação – O Primeiro Século de Estudos Organizacionais*, 1ª Edição, Edições Silabo, Lisboa.

CASALI, Adriana Machado, (não datado). *Entrevista a: James Taylor, Comunicação Organizacional: uma Ciência Híbrida*, Estudos, Revista semestral do Curso de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo.

DEETZ, Stanley; JABLIN, Frederic M; PUTNAM, Linda L., (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

DIAS, Fernando Nogueira, (2013). *Os Sistemas de Conhecimento Patológico e a Nova Ordem*, Instituto Piaget, Lisboa.

DIAS, Fernando Nogueira, (2013). *Sistemas de Comunicação de Cultura e de Conhecimento – Um Olhar Sociológico*, Instituto Piaget, 2ª Edição, Lisboa.

DUBOIS, Jean-Pierre, (2009). *Crise Sistémica, Crise do Político*, Tajectos - Revista de Comunicação, Cultura e Educação, Nº 15. Publicação ISCTE, Edição e Distribuição Fim de Século.

ESTEVES, João Pissarra, (2011). *Sociologia da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

FAUSTINO, Paulo; CÁDIMA, Francisco Rui, (2013). *Políticas Públicas Estado e Média*, Edições Média XXI – Formal Press.

FERREIRA, António Casimiro; DIAS, João Paulo; GOMES, Conceição; DUARTE, Madalena; FERNANDO, Paula; CAMPOS, Alfredo, (2013). *Contextos e Desafios da Transformação das Magistraturas, Contributo dos Estudos Sociojurídicos*, Vida Económica, Lisboa.

FONTES, José, (2010). *Teoria Geral do Estado e do Direito*, Wolters Kluwer Portugal sob a marca Coimbra Editora, Coimbra.

FOUCAULT, Michel, (2013). *Vigiar e Punir, Nascimento da Prisão*, Col. Biblioteca de Teoria Política, Edições 70, Almedina.

GARAPON, Antoine, (1998). *O Guardador de Promessas, Justiça e Democracia* - Instituto Piaget.

GASPAR, António Henriques, (2010). *Justiça, Reflexões fora do Lugar-Comum*, Wolters Kluwer Portugal sob a marca Coimbra Editora, Coimbra.

HALLAHAN, Kirk; HOLTZHAUSEN, Derina; Van RULER, Betteke; VERCIC, Dejan,, SRIRAMESH, Krishnamurthy, (2010). *Defining Strategic Communication*, International Journal of Strategic Communication.

HATCH, Mary Jo; CUNLIFFE, Ann, (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.

HESPANHA, António Manuel, (2012). *A Cultura Jurídica Europeia, Síntese de um Milénio*, Almedina, Coimbra.

KAFKA, Franz, (2013). *O Processo*, Álvaro, Assírio & Alvim - 3ª Edição.

KAPFERER, Jean-Noel, (2007). *A Gestão de Marcas – Capital da Empresa*, Cetop – Lisboa.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, (1998). *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*, Estudos Aberj 1.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, (2007). *Comunicação na Era Digital: Contextos, Percursos e Possibilidades*, Revistas Científicas Pontifica Universidad Javeriana.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Summus Editorial, São Paulo.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, (1997). *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. Summus Editorial, São Paulo.

KUNSCH, Margarida M. Krohling, (2009). *Paradigmas e Perspectivas Epistemológicas dos Estudos da Comunicação Organizacional*. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Epistemologia da Comunicação”, do XVIII Encontro da Compós, na PUC-MG, Belo Horizonte, MG, Editado pela Compós, - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean, (2014). *O Capitalismo Estético na Era da Globalização*, Edições 70, Almedina.

LÚCIO, Álvaro Laborinho, (2012). *O Julgamento, Uma Narrativa Crítica da Justiça*. Dom Quixote.

LUHMANN, Niklas, (2007). *A Improbabilidade da Comunicação*, Vega.

MACHADO, Helena; SANTOS, Filipe, (2011). *Direito, Justiça e Média - Tópicos de Sociologia*, Edições Afrontamento, Lisboa.

MAHONEY, James, (2011). *Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift*, International Journal of Strategic Communication.

MAHONEY, James; THELEN, Kathleen, (2010). *A Theory of Gradual Institutional Change*, Cambridge University Press, New York.

MEUNIER, Jean-Pierre; PERAYA, Daniel, (2004). *Introdução às Teorias da Comunicação*, tradução de PACHECO, Rui, Instituto Piaget, Lisboa.

PEDROSA, Inês, (2013). *Sem Receita* [Crónica], Revista Ler, Livros & Leitores, Fundação Círculo dos Leitores, n.º124, Segunda Série, Maio.

PERELMAN, Chaïm, (2002). *Ética e Direito*, Colecção Direito e Direitos do Homem/18, Instituto Piaget.

PRIOR, Hélder, (2013). *A Comunicação Social e o Discurso Judiciário*. Derecom, No. 14. Nueva Época.

RICOEUR, Paul, (2013). *Teoria da Interpretação, O Discurso e o Excesso de Significado*, Edições 70, Biblioteca de Filosofia Contemporânea.

RODRIGUES, Adriano Duarte, (2011). *O Paradigma Comunicacional, História e Teorias*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

RODRIGUES, Cunha, (1999). *Comunicar e Julgar*, Coimbra, Minerva.

RODRIGUES, Maria da Conceição Carapinha, (2008). *Discurso Judiciário, Comunicação e Confiança*, em “O Discurso Judiciário, a Comunicação e a Justiça”- V Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura, Coimbra Editora.

RUÃO, Teresa, (2004). *O Estado da Arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: Um Século de Investigação*, Actas do VI Lusocum - Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação. Universidade da Beira Interior, Covilhã, editado em suporte CD-Rom.

SANTOS, Boaventura de Sousa, (2014). *Para uma Revolução Democrática da Justiça*, Almedina, Coimbra.

SANTOS, José Manuel (Org.), (2005). *O Pensamento de Niklas Luhmann*, Colecção Ta Pragmata, Universidade da Beira Interior.

SANTOS, Boaventura Sousa, (2005). *Os Tribunais e as Novas Tecnologias de Comunicação e de Informação*, Dossiê Sociedade e Direito, Sociologias no.13, Porto Alegre.

SANTOS, João de Almeida, (2012). *O Poder Mediático e a Erosão da Democracia Representativa*, Nova Vega, Lisboa.

SFEZ, Lucien, (1994). *Crítica da Comunicação*, Instituto Piaget, Lisboa.

SOBREIRA, Rosa Maria Campos, (2011). *Do Paradigma das Relações Públicas para o Paradigma da Comunicação Estratégica das Organizações*, Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra, Revista Exedra.

TAYLOR, James, (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Ablex Publishing, New Jersey.

TEIXEIRA, Sebastião, (2013). *Gestão das Organizações*, Escolar Editora, 3ª Edição, Lisboa.

VAN RIEL, Cees B. M., (1995). *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.

VAN RIEL, Cees B. M.; FOMBRUN, Charles J., (2007). *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, New York.

Declaração Conjunta Sino-Portuguesa; Boletim Oficial de Macau n.º 23-3º suplemento, de 7 de Junho de 1988. ISSN 1517-4522, Versão electrónica, consultada a 13.03.2015, em <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222005000100004>.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA; Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12-08-2005; PARTE III - Organização do poder político; TÍTULO V - Tribunais; CAPÍTULO I - Princípios gerais, Artigo 202.º - (Função jurisdicional).

Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ), 62/2013 de 26 de Agosto.

Decreto-Lei 49/2014, de 27 de Março.

ANEXO I

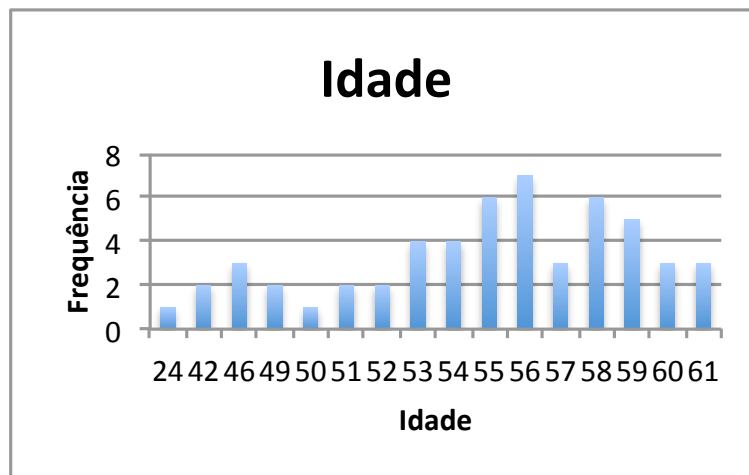
RESULTADOS DO INQUÉRITO

Perguntas e resumo gráfico das respostas

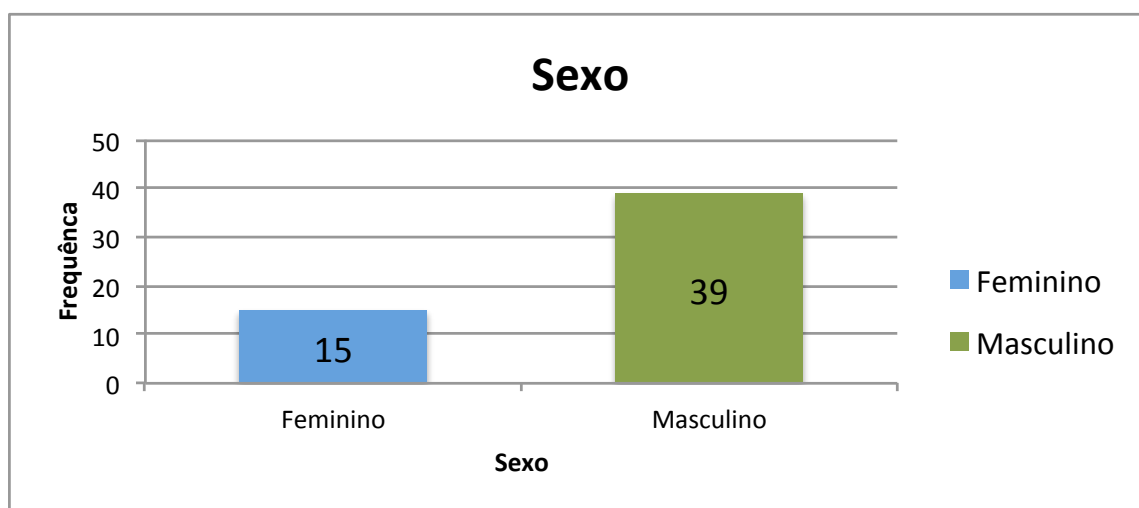
Parte 1

Alguns dados pessoais para o tratamento estatístico do questionário.

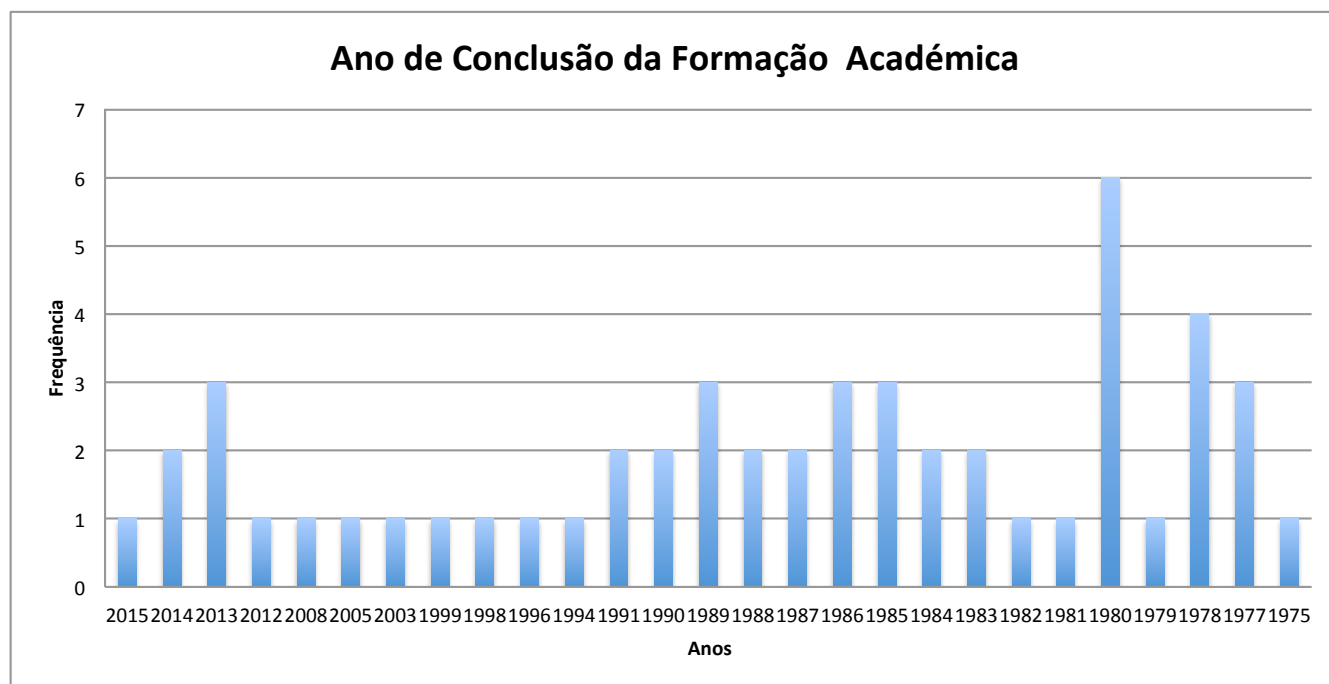
1. Idade?



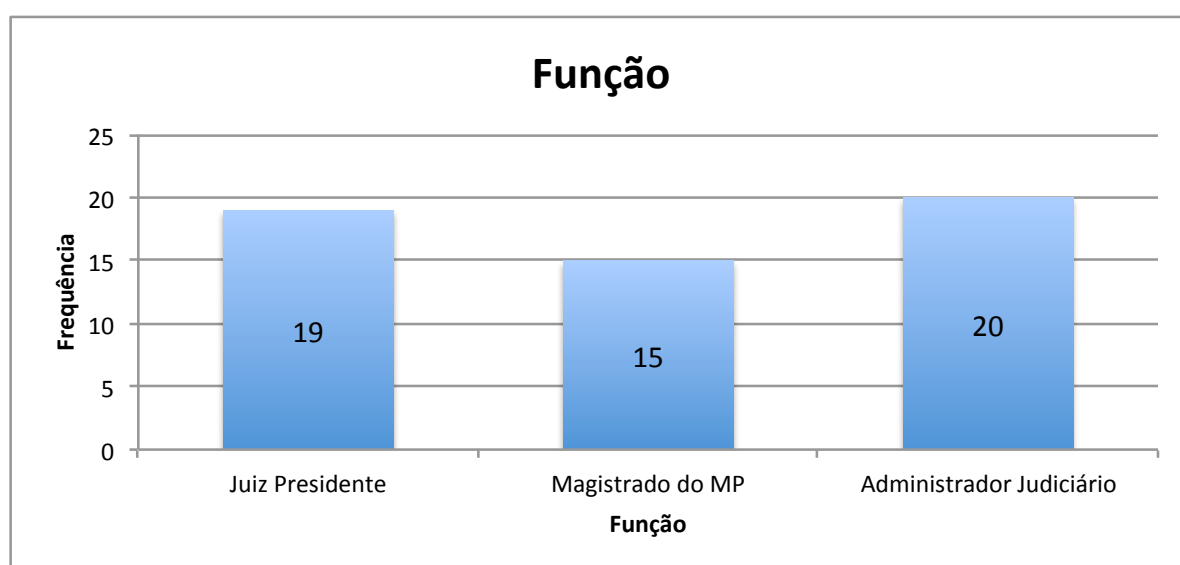
2. Sexo?



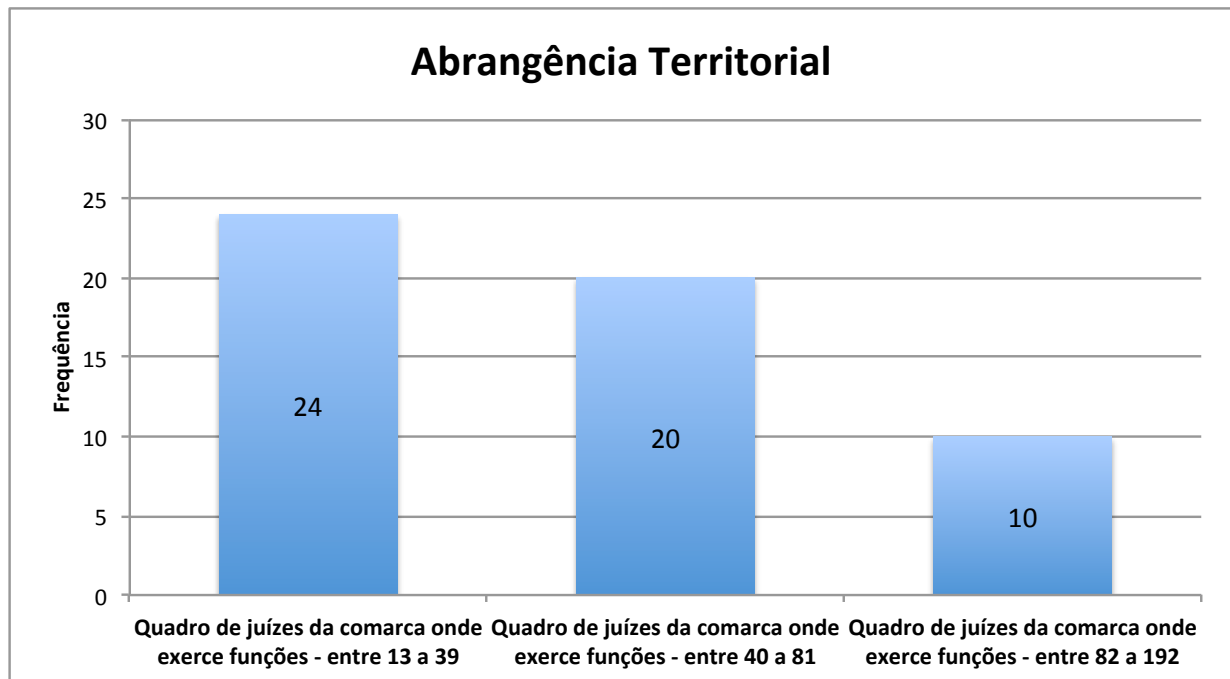
3. Ano de conclusão da sua formação académica.



4. Função.



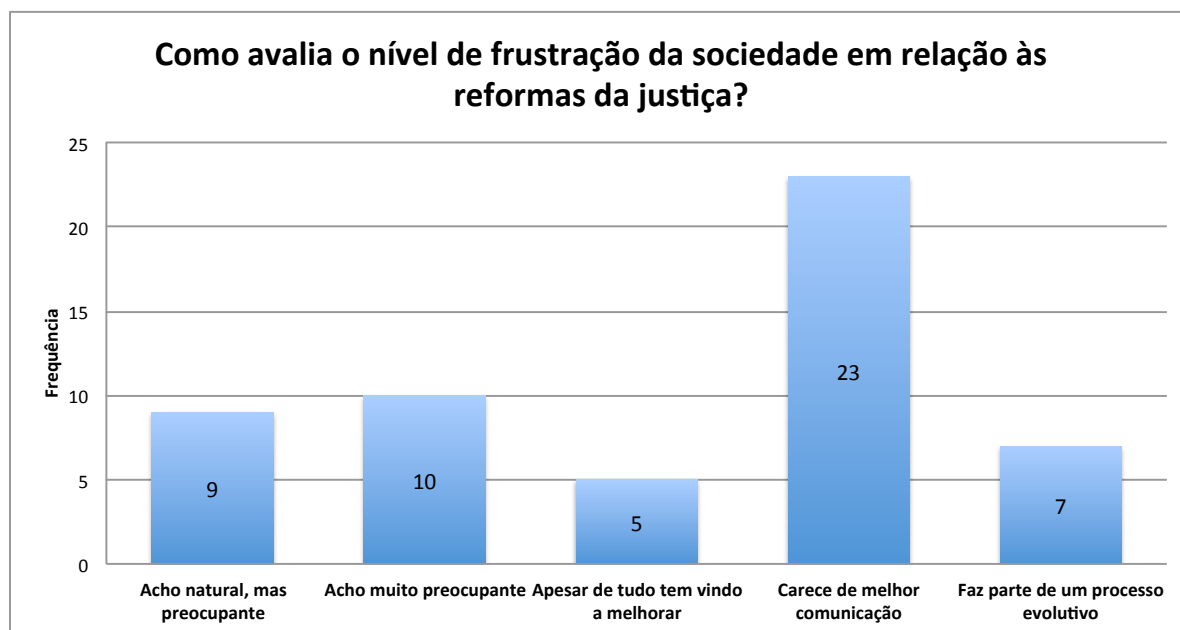
5. Abrangência Territorial.



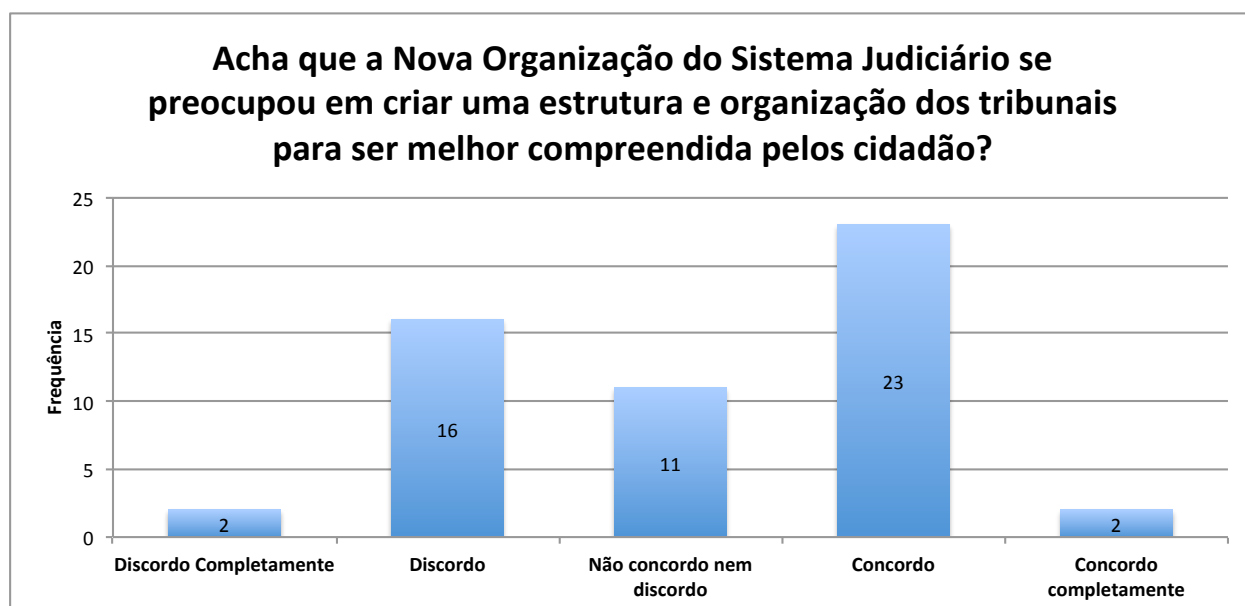
Parte 2

As questões que agora apresentamos estão focalizadas na Reforma da Organização do Sistema Judiciário

6. Como avalia o nível de frustração da sociedade portuguesa em relação às reformas da justiça?



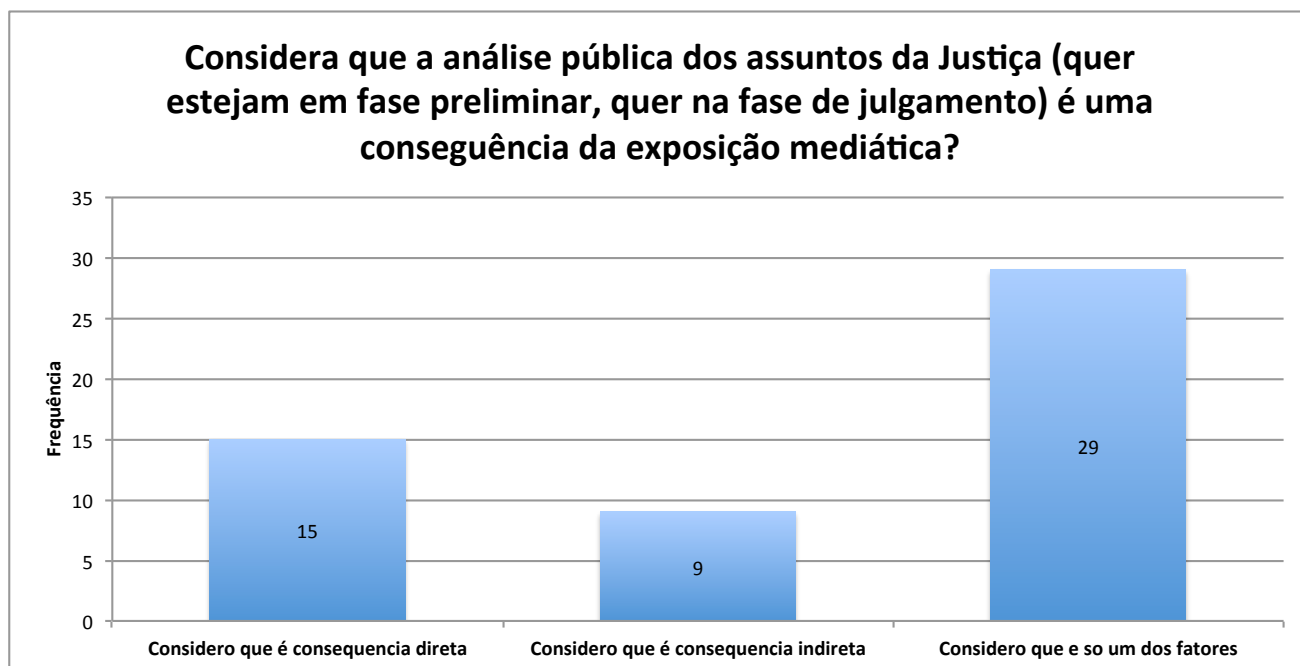
7. Acha que a Nova Organização do Sistema Judiciário se preocupou em criar uma estrutura e organização dos tribunais para ser melhor compreendida pelos cidadãos?



8. Concorda que uma maior exposição da Justiça a torna mais vulnerável ante a Comunicação Social?



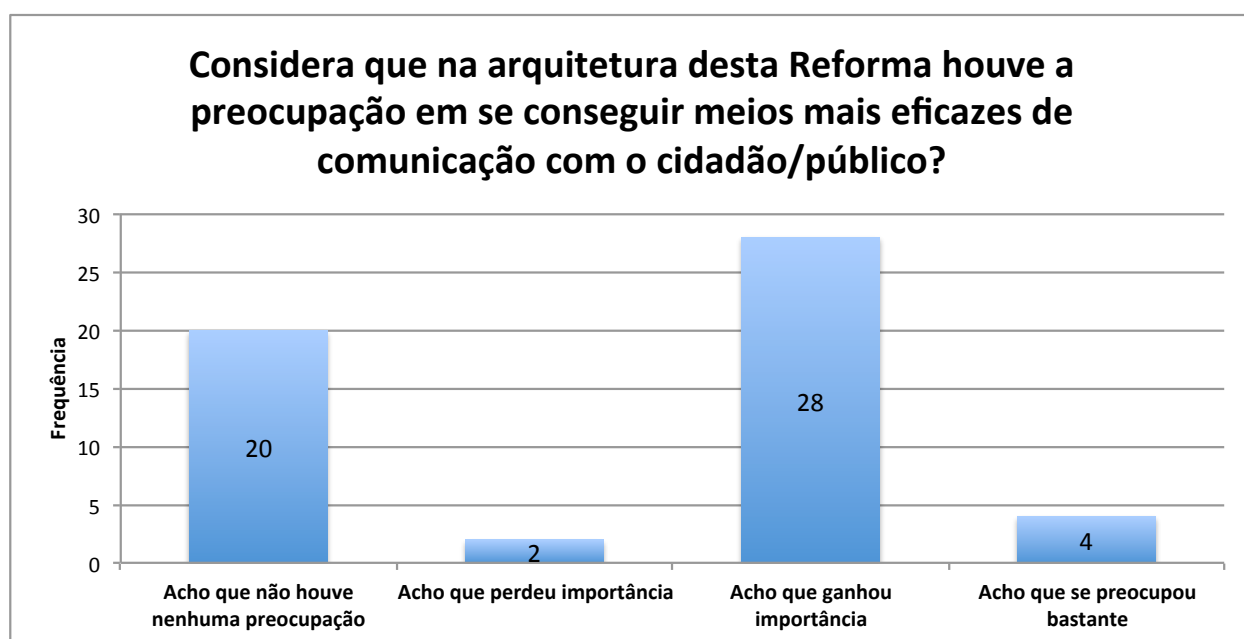
9. Considera que a análise pública dos assuntos da Justiça (quer estejam em fase preliminar, quer na fase de julgamento) é uma consequência da exposição mediática?



10. Considera coabitável a investigação jornalística com a investigação judicial?



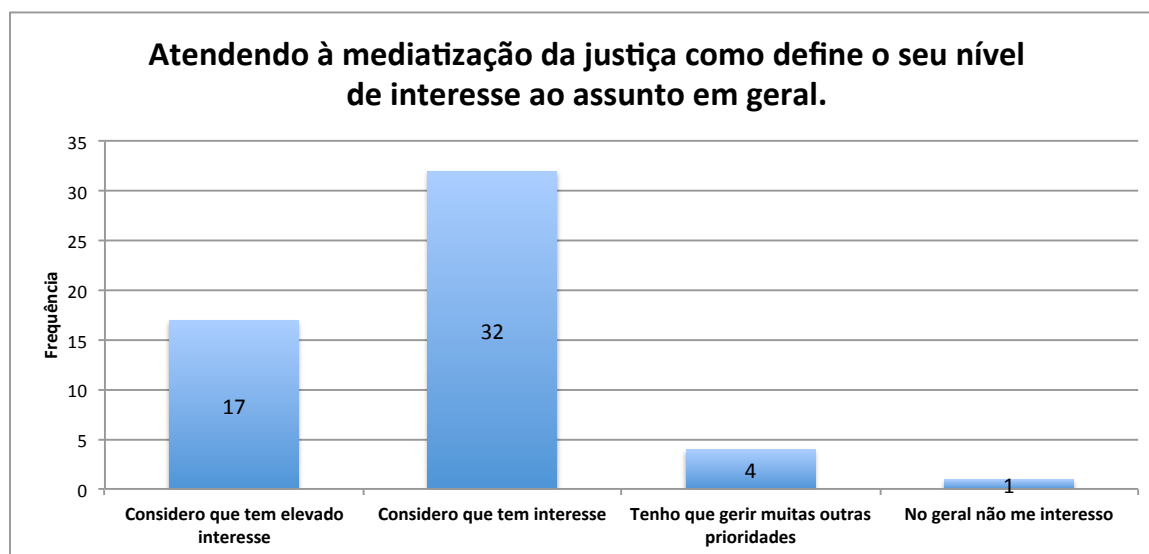
11. Considera que na arquitetura desta Reforma houve a preocupação em se conseguir meios mais eficazes de comunicação com o cidadão/público?



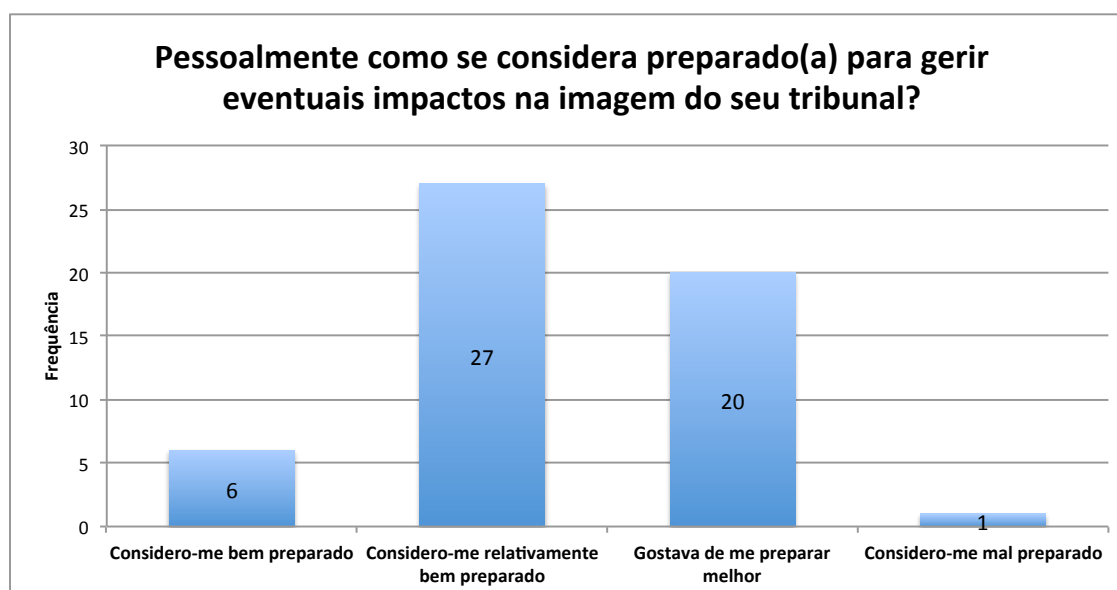
Parte 3

Considerando as competências que lhe são atribuídas enquanto membro do Conselho de Gestão de Comarca a sua sensibilidade é essencial, dê-nos a sua opinião.

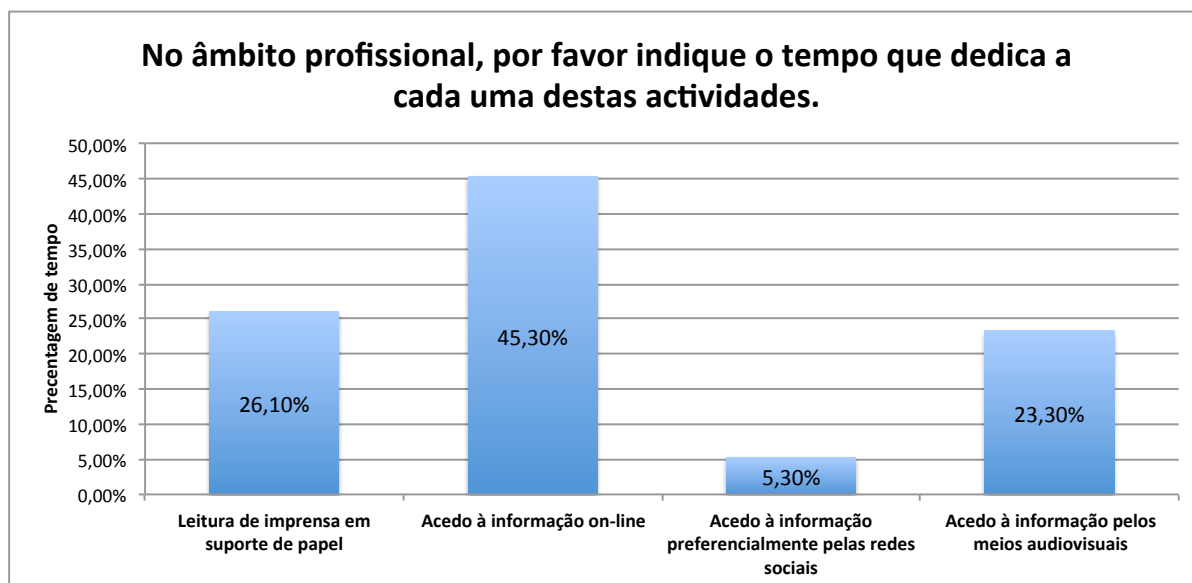
12. Atendendo à mediatização da justiça como define o seu nível de interesse ao assunto em geral.



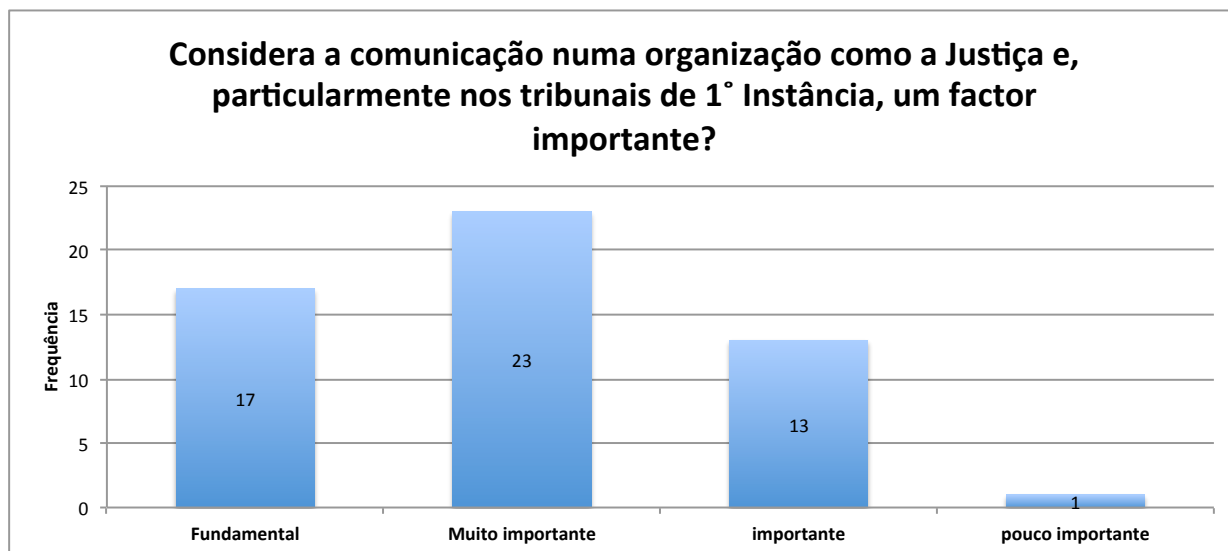
13. Pessoalmente como se considera preparado(a) para gerir eventuais impactos na imagem do seu tribunal?



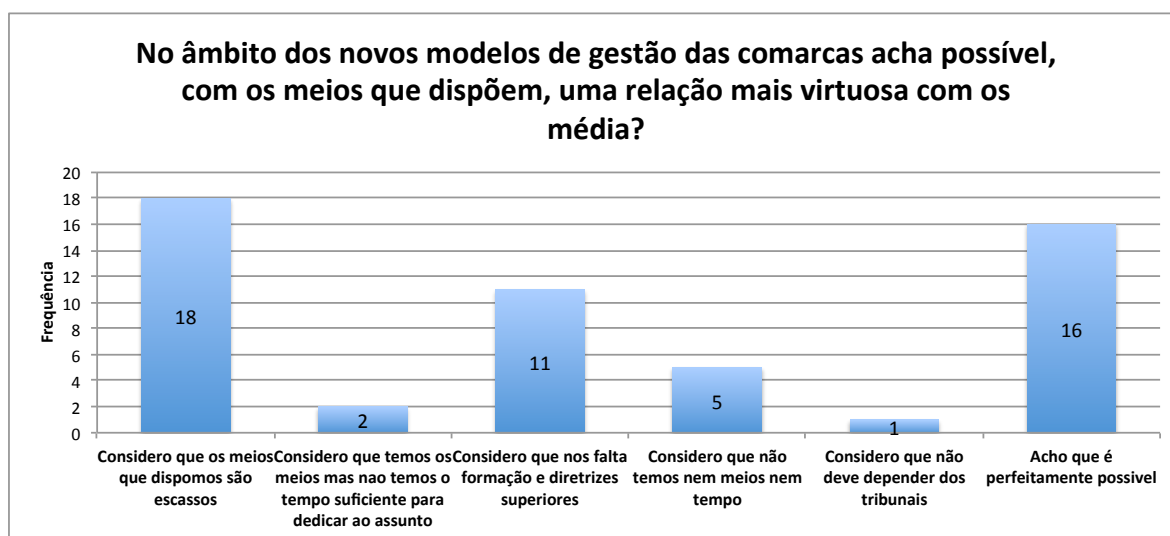
14. No âmbito profissional, por favor indique o tempo que dedica a cada uma destas atividades.



15. Considera a comunicação numa organização como a Justiça e, particularmente nos tribunais de 1.ª Instância, um factor importante?



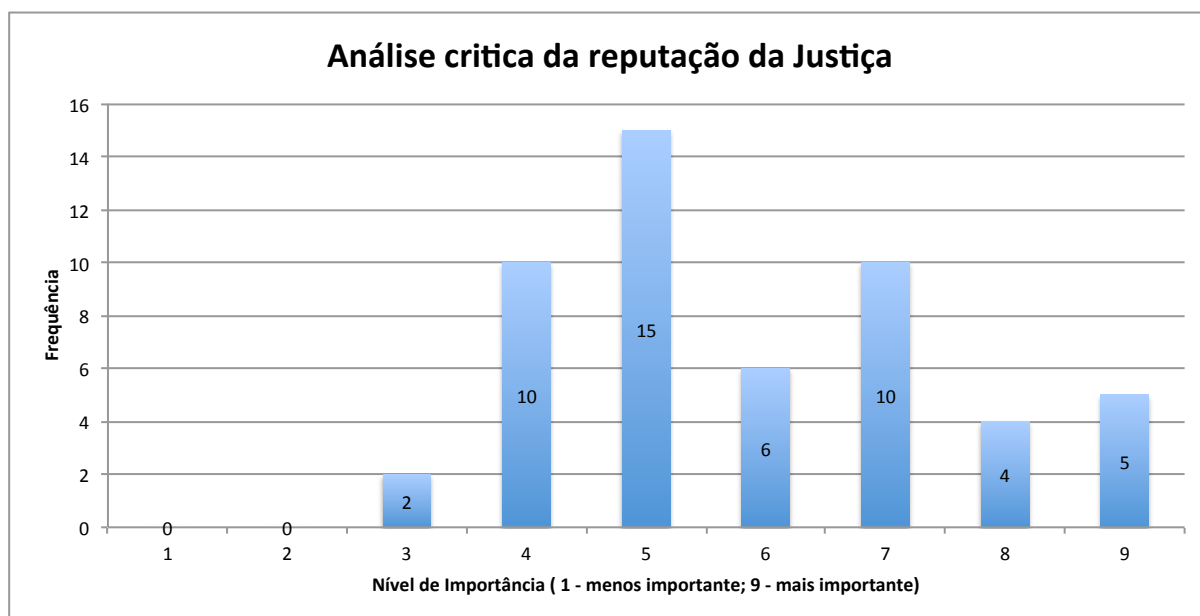
16. No âmbito dos novos modelos de gestão das comarcas acha possível, com os meios que dispõem, uma relação mais virtuosa com os média?



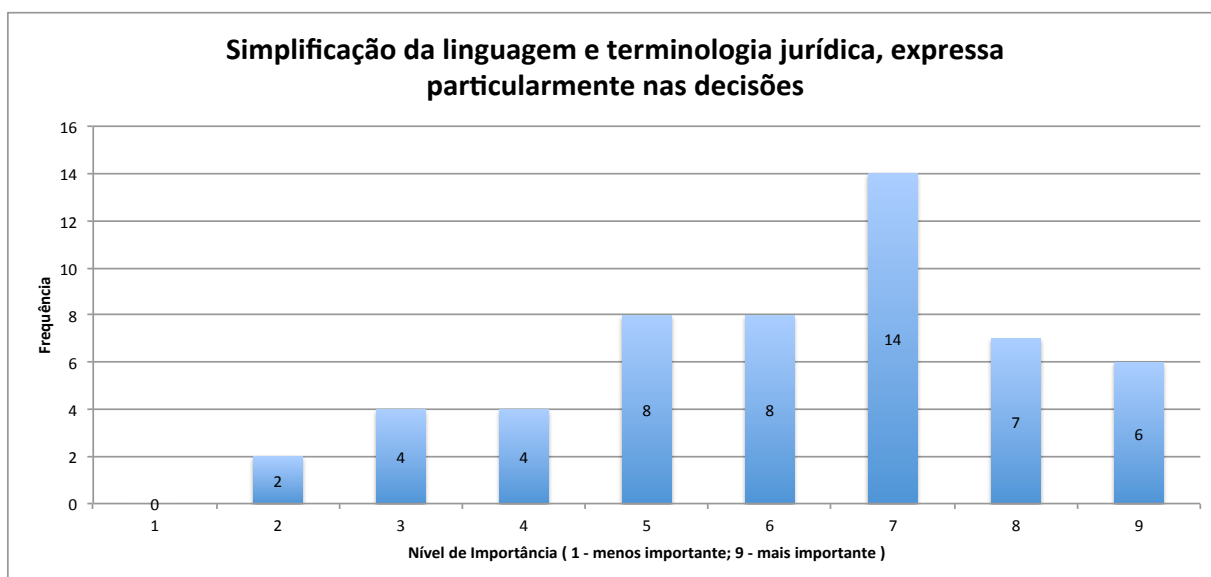
Parte 4.

Nesta secção vamos colocar-lhe questões relacionadas com o confronto entre as práticas discursivas, objectivos e culturas profissionais tão distintas como são as do jornalismo e as judiciais. Assinale com uma cruz o seu posicionamento em cada item.

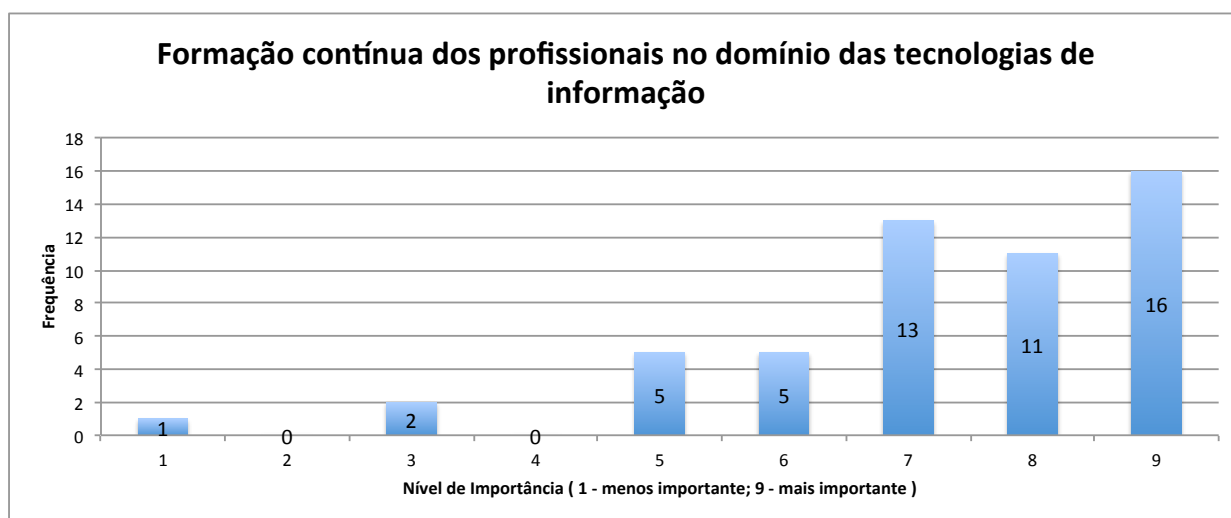
17. Análise crítica da reputação da Justiça.



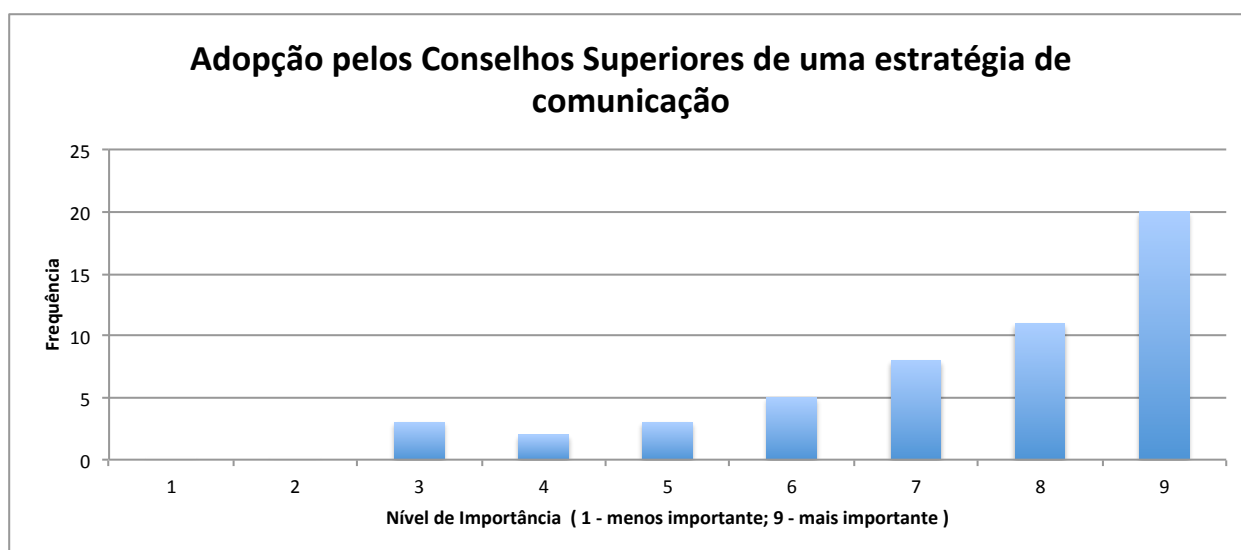
18. Simplificação da linguagem e terminologia jurídica, expressa particularmente nas decisões jurídicas.



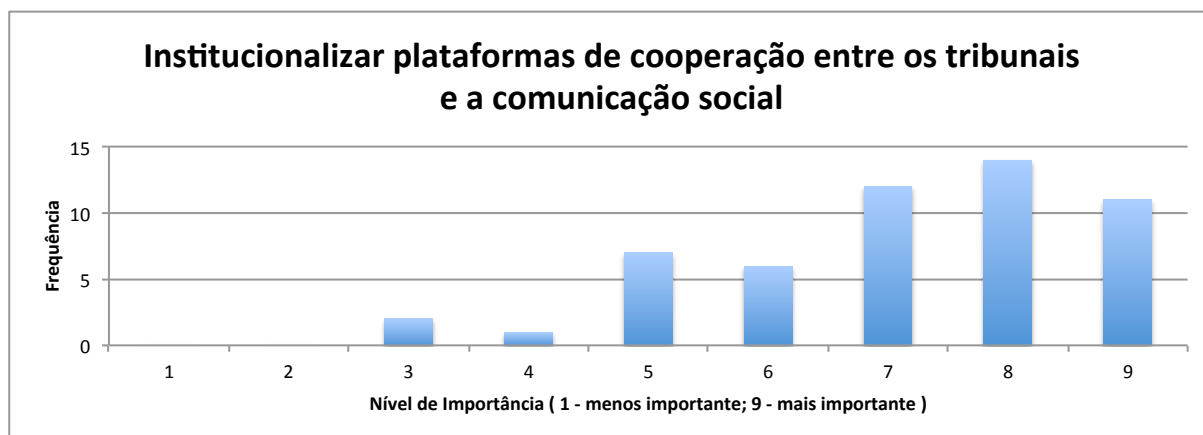
19. Formação contínua dos profissionais no domínio das tecnologias de informação.



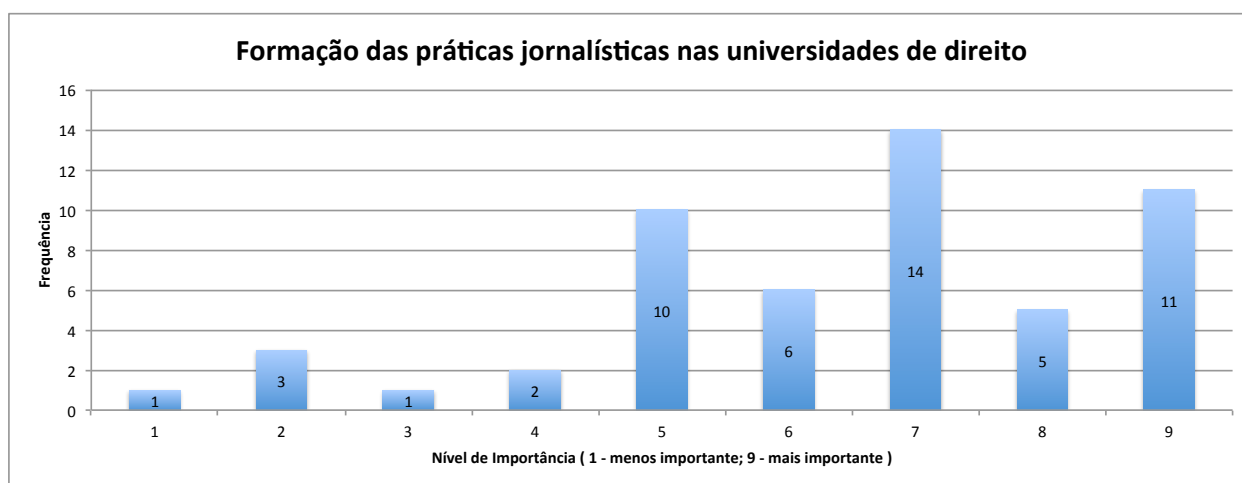
20. Adopção pelos Conselhos Superiores de uma estratégia de comunicação.



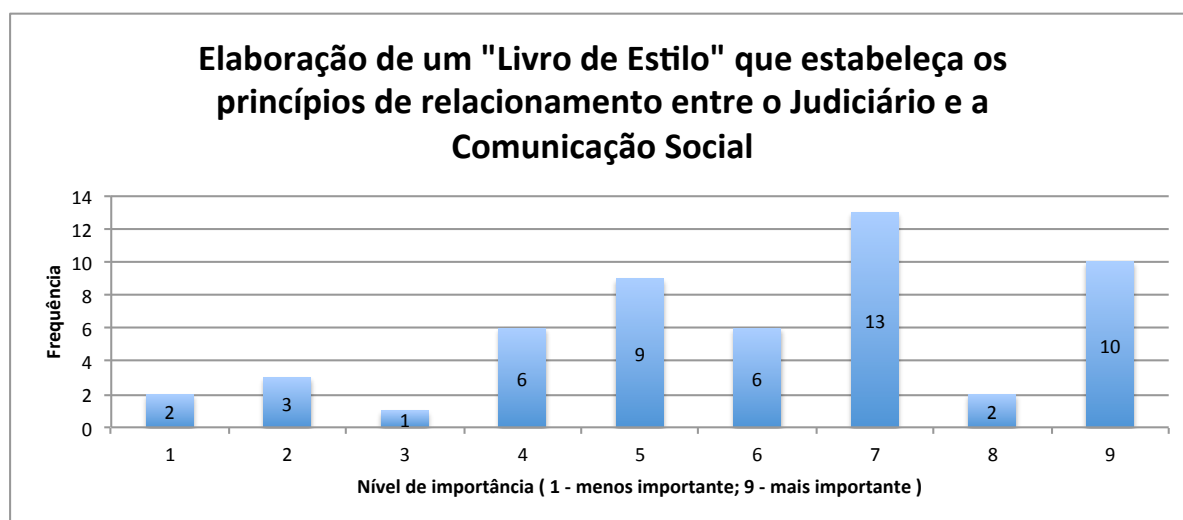
21. Institucionalizar plataformas de cooperação entre os tribunais e a Comunicação Social.



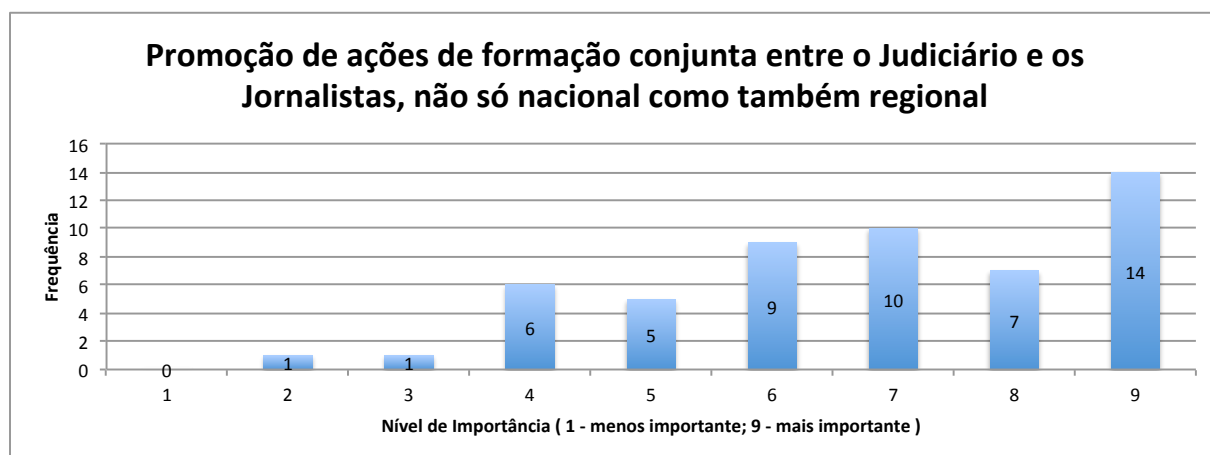
22. Formação das práticas jornalísticas nas universidades de direito.



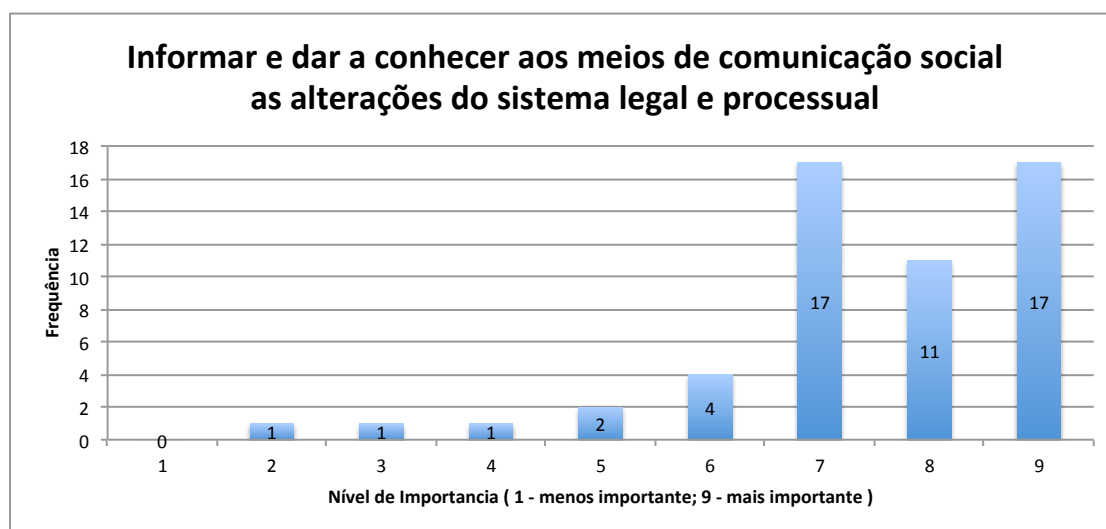
23. Elaboração de um “Livro de Estilo” que estabeleça os princípios de relacionamento entre o Judiciário e a Comunicação Social.



24. Promoção de ações de formação conjunta entre o Judiciário e os Jornalistas, não só nacional como também regional.



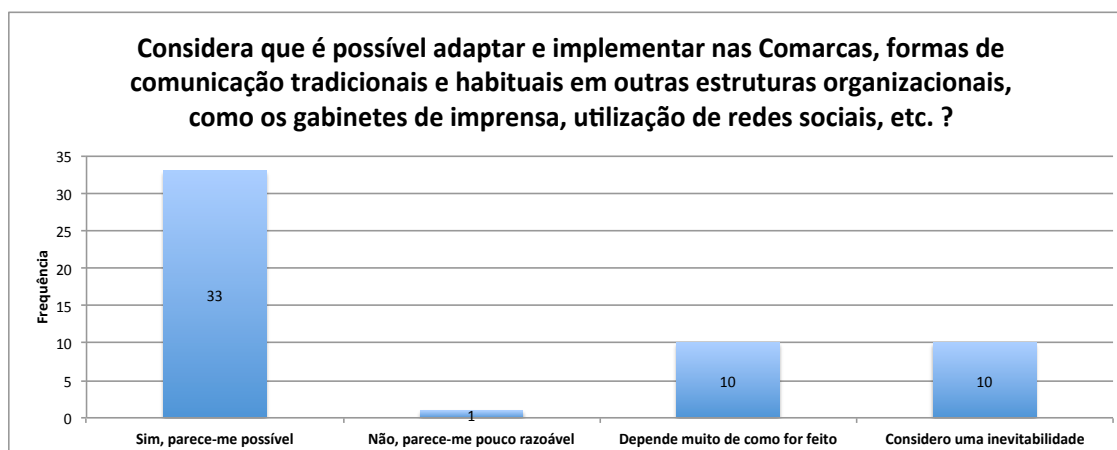
25. Informar e dar a conhecer aos meios de Comunicação Social as alterações do sistema legal e processual.



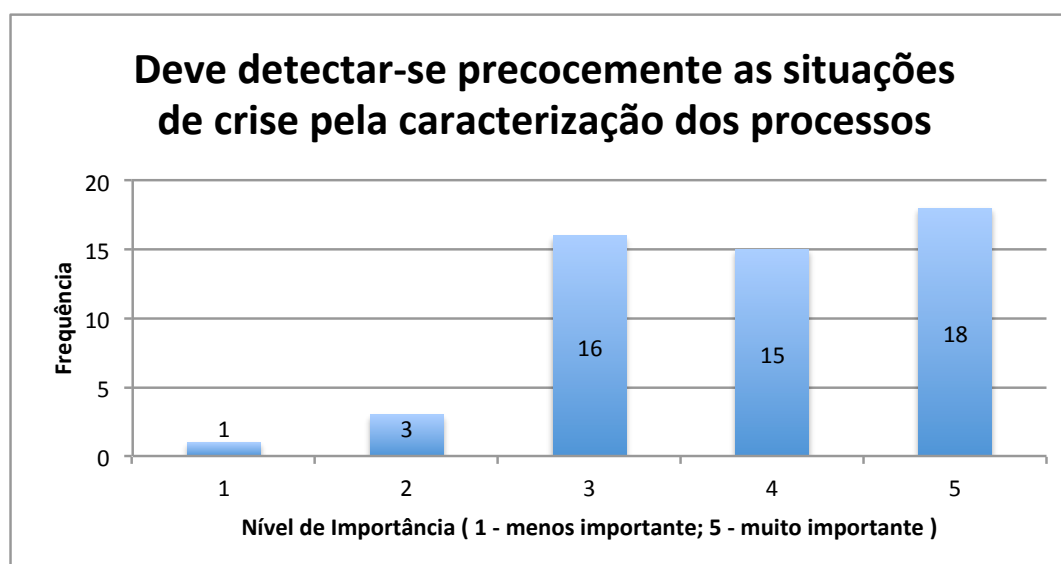
Parte 5

Quem tem autoridade, de aonde deve partir a solução e quais as soluções

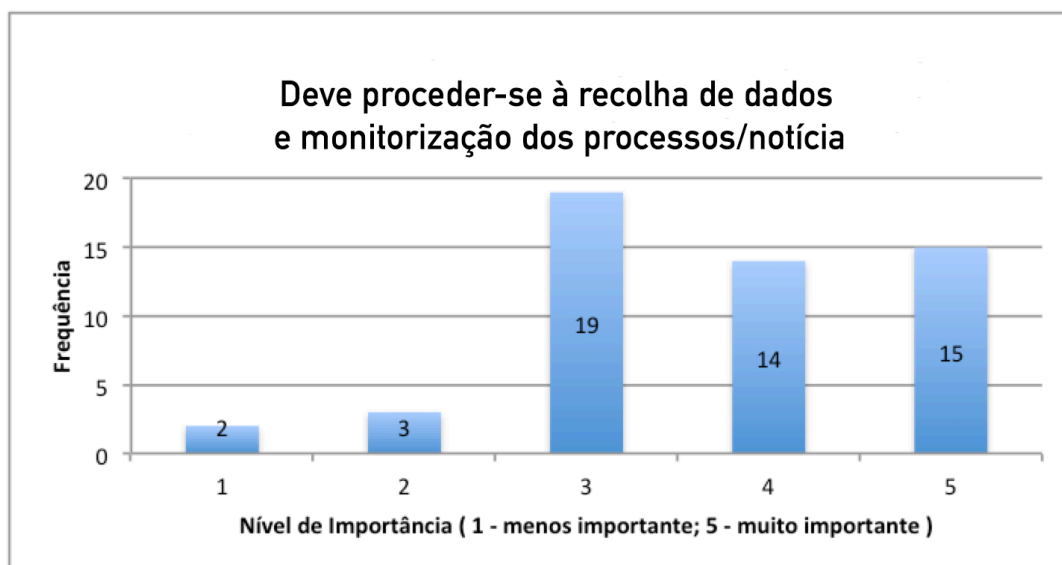
26. Considera que é possível adaptar e implementar nas Comarcas, formas de comunicação tradicionais e habituais em outras estruturas organizacionais, como os gabinetes de imprensa, utilização de redes sociais, etc. ?



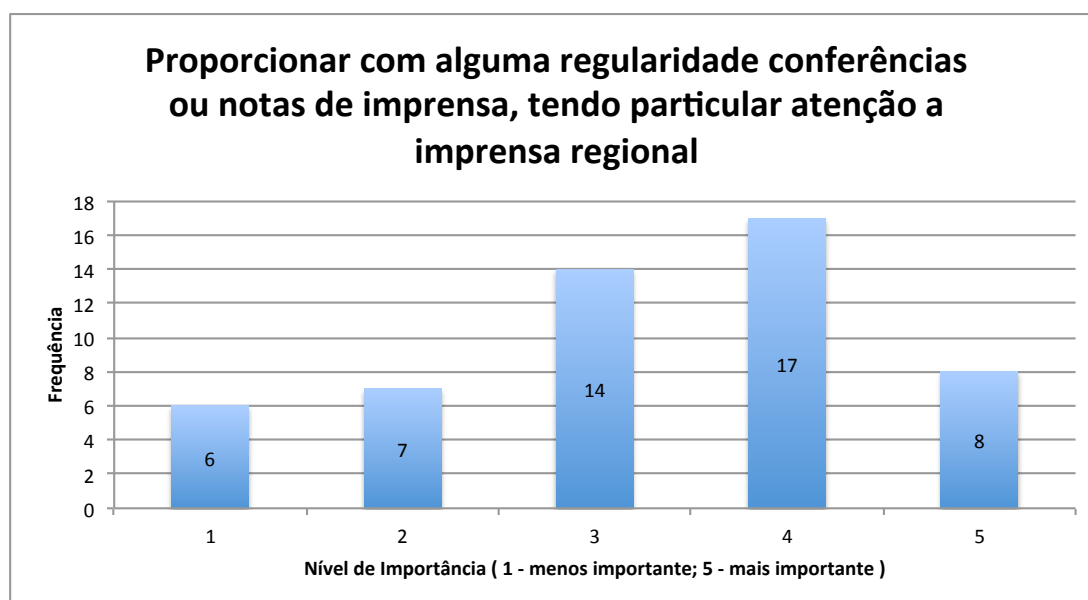
27. Deve detectar-se precocemente as situações de crise pela caracterização dos processos.



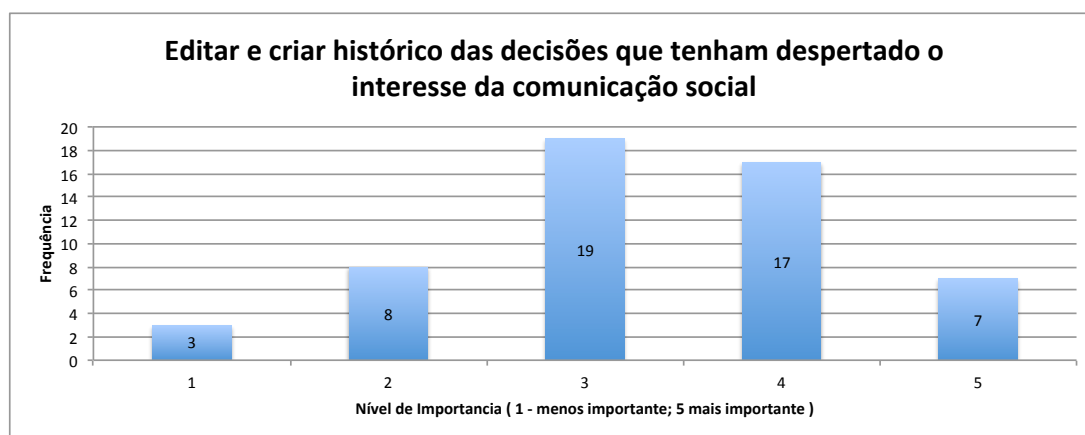
28. Deve proceder-se à recolha de dados e monitorização dos processos/notícia.



29. Proporcionar com alguma regularidade conferências ou notas de imprensa, tendo particular atenção a imprensa regional.



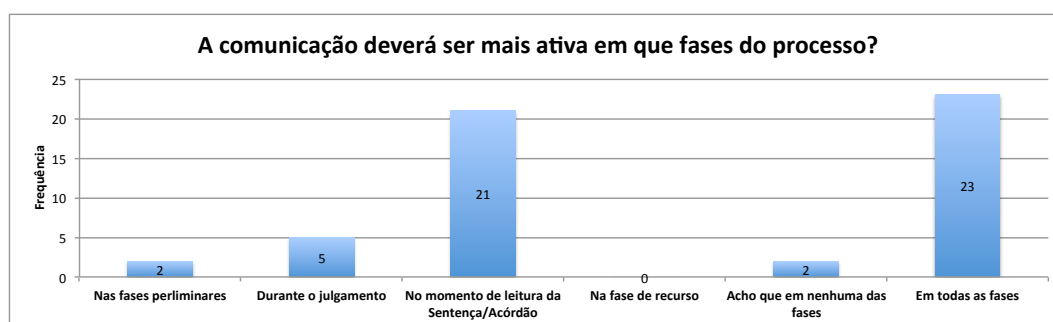
30. Editar e criar histórico das decisões que tenham despertado o interesse da Comunicação Social.



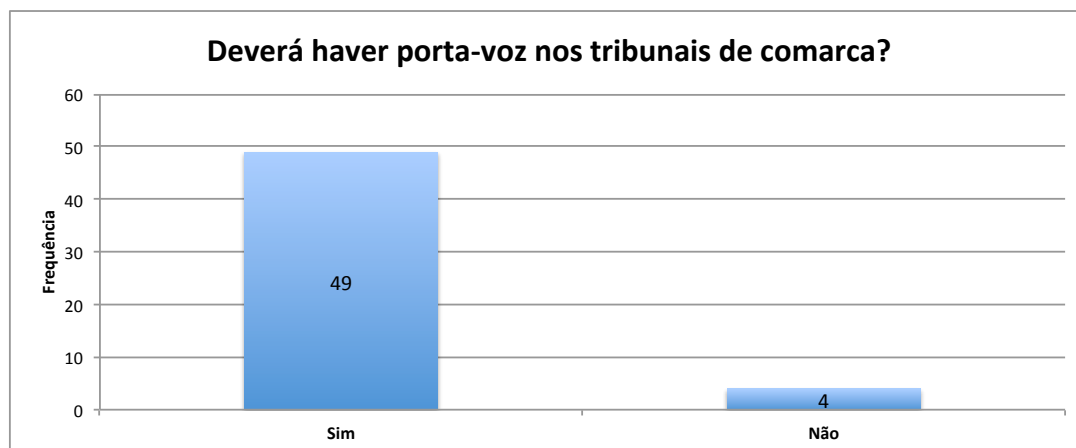
31. Criação de suportes de divulgação geral dos procedimentos do tribunal como a criação de uma *newsletter*.



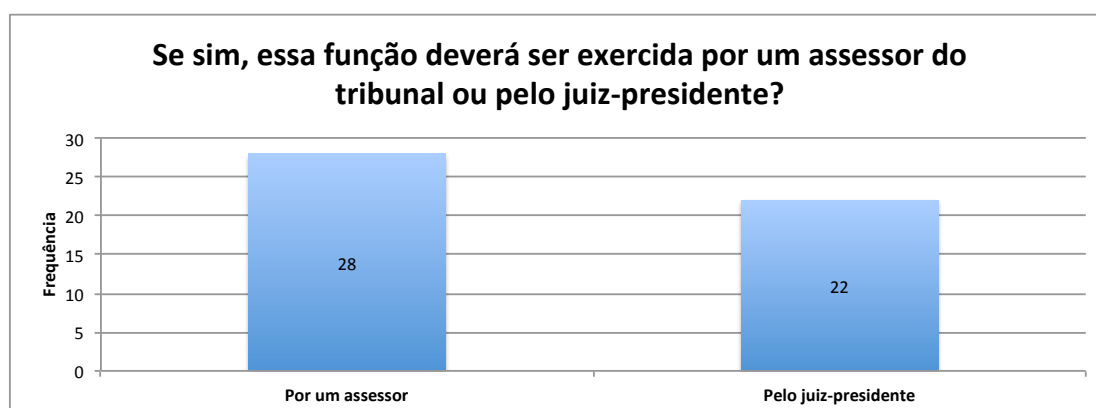
32. A comunicação deverá ser mais ativa em que fases do processo?



33. Deverá haver porta-voz nos tribunais de comarca?



34. Se sim, essa função deverá ser exercida por um assessor do tribunal ou pelo juiz-presidente?



35. Parece-lhe importante criar um Plano Estratégico de Comunicação para a Justiça?

